



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Hur har strategiarbetet förändrats?

How has the work with IS/IT-strategy changed?

**CHRISTOPHER. SVENSSON**

**Mastersuppsats i IT-Management**

**Rapport nr. 2012:017**

**ISSN: 1651-4769**

# Förord

Jag vill ta tillfället i akt och tacka alla personer som bidragit till denna undersökning. Först och främst vill jag rikta ett stort tack till alla informanter som tagit sig tid att svara på mina intervjuer. Jag vill speciellt tacka min handledare, Ted Saarikko på IT-Universitetet (Göteborgs Universitet), som bidragit med många idéer och stöttat mig genom forskningsprocessen.

Avslutningsvis vill jag passa på att tacka min familj och flickvän för deras stöd.

Tack!

Christopher Svensson

2012-06-10

# Sammanfattning

De flesta organisationer är idag medvetna om att informationssystemsstrategier måste utvecklas i ett större perspektiv till organisationens affärsstrategiformulering och implementationsprocesser. Detta har på senare år blivit allt viktigare, då teknikens framfart medför nya möjligheter för organisationer att konkurrera på marknaden. En organisations strategiarbete och strategiformulering påverkas direkt eller indirekt av yttre omständigheter. Det kan vara allt ifrån konkurrenter, det rådande konkurrensklimatet på marknaden till historiska händelser i organisationen eller hos de individer som arbetar med strategiformuleringen. Idag måste organisationer oavsett om de är inom det privata eller offentliga sektorn, stora som små anpassa sig till den miljö de verkar i och agera strategiskt gällande sin IS/IT-strategi för att utvecklas.

Syftet med studien är att identifiera faktorer som påverkar IS/IT-strategiarbetet och genom detta beskriva hur strategiarbetet har utvecklats och kommer att utvecklas. Studien ska även bidra till att organisationer blir mer medvetna om strategiarbetets utveckling. För att uppfylla syftet med studien, adresseras en huvudfråga och tre delfrågor. För att kunna besvara de här frågorna har fyra stycken intervjuer genomförts med ledande personer i fyra olika organisationer som kommer i daglig kontakt med IS/IT-strategiområdet. Organisationerna är både verksamma i privata och offentliga sektorn och är av större storlek. Intervjuerna har varit av kvalitativ art med standardiserade och ostrukturerade frågor för att få så uttömmande svar ifrån informanterna. Detta för att skapa förståelse i hur informanternas uppfattningar och åsikter kring det gällande problemområdet är.

IS/IT-strategiarbetet bedrivs traditionellt av ett klassiskt tillvägagångssätt där någon form utav återkommande process används för att ta ut en ny strategisk inriktning för framtiden. Men synen håller på att förändras ifrån det klassiska tillvägagångssättet till ett mer dynamiskt tillvägagångssätt. För några år sedan bedrevs IS/IT-strategiarbetet helt isolerat ifrån affärssidan och nu anses det mer som en tillgång. I framtiden kommer IS/IT-strategiarbetet att bedrivas mer dynamiskt och strategiska planeringsverktyg kommer att vara ytterst viktiga att tillämpa. Sist men inte minst kommer förståelsen och förankringen av IT att vara avgörande för hur strategiarbetet kommer att bedrivas i framtiden.

## **Sökord:**

IT-strategi, IS-strategi, IS/IT-strategi, Strategiformulering, Förändring, Förändringsledning, Förändringsbehov, Mognad, Alignment, IT-Management

# Abstract

Most organizations today are aware of how information strategies must be develop in a broader perspective to the organization business strategy formulation and implementation processes. This has recently become increasingly important, as the technology advance and brings new possibilities for organizations to compete in the market. An organization strategy and strategy formulation is affected direct or indirectly by external circumstances. It can be anything from competitors, the current competitive climate in the market to historical events in the organization or the individual's perception, who is involved in the strategy formulation. Today organizations must regardless of private or public sectors, big or small, adapt to the environment they are in and act strategically to IS/IT strategy to develop.

The main purpose of this research is to identify factors that can affect the IS/IT strategy work and through this describe how the strategy has develop and will be develop in the future. The research will also contribute to organizations awareness of the strategy development. To do this the research addresses one main question and three sub queries. To answer this questions, four interviews have been conducted with leading persons in four different organizations, that interact on daily basis with the area of IS/IT strategy. These organizations are both active in private and public sectors, and also of lager size. The interviews were of qualitative nature and had standardized and unstructured questions. The method was used in order to create a better understanding of how the informants' perceptions and opinions are about the specific area.

IS/IT strategy is traditionally carried out by classical approach were there are any kind of recurring process that is used to create a new strategic direction for the future. But this perspective is about to change from the classical approach to a more dynamic one. Some years ago IS/IT strategy was carried out isolated from the business and now it is considered more as an asset. In the future the IS/IT strategy will be conducted in a more dynamic way. Strategy planning methods will be very important tool in order to predict the future. Finally the understanding and the establishment of IT will be essential for how the development of strategy work will be conducted in the future.

## Keywords:

IT Strategy, IS Strategy, IS/IT strategy, Strategy formulation, Change Management, Need for change, Maturity, Alignment, IT Management

# Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	6
1.1	Bakgrund .....	6
1.2	Syfte och frågeställning .....	6
1.3	Disposition.....	7
2.	Metod .....	8
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	8
2.1.1	Positivism och Hermeneutik.....	8
2.1.2	Forskningsmetod .....	8
2.1.3	Arbetssätt .....	9
2.1.4	Empirisk insamling.....	9
2.2	Praktiskt tillvägagångssätt.....	10
3.	Teoretisk referensram .....	12
3.1	Introduktion till begreppet IT-management .....	12
3.2	Strategi som begrepp .....	13
3.2.1	Strategibegrepp inom IT-Management .....	15
3.2.2	Närbesläktade termer .....	17
3.3	Strategiprocessen .....	18
3.3.1	Tillvägagångssätt till strategiutveckling.....	19
3.3.2	Strategiformulering .....	20
3.3.3	Strategiska planeringsverktyg .....	21
3.3.4	Strategiimplementering .....	23
3.4	Förändringsledning.....	25
3.4.1	Teoretiska modeller och ramverk .....	25
3.4.2	Angreppsätt och verktyg för förändringsledning .....	26
3.4.3	Viktiga faktorer för framgångsrik förändringsledning.....	26
3.5	Tillämpade teorier .....	27
4.	Resultat.....	28
4.1	Då och nu.....	28
4.2	Framtid .....	34
5.	Analys .....	38
5.1	Organisation A.....	38
5.2	Organisation B .....	39
5.3	Organisation C .....	40

5.4	Organisation D.....	41
6.	Diskussion.....	43
7.	Slutsats .....	45
8.	Referenser .....	46
9.	Bilagor.....	48
9.1	Intervjufrågor .....	48

# 1. Inledning

*I detta avsnitt ges en presentation av bakgrunden och problemområdet för studien. Vidare redogörs studiens syfte och forskningsfrågor samt belysa studiens avgränsning. Avslutningsvis kommer en överblick över rapportens struktur att redogöras.*

## 1.1 Bakgrund

De flesta organisationer är idag medvetna om att informationssystemsstrategier måste utvecklas i ett större perspektiv till företagets affärsstrategiformulering och implementationsprocesser. Detta har på senare år blivit allt viktigare, då teknikens framfart medför nya möjligheter för organisationer att konkurrera på marknaden. De investeringar som görs när det gäller informationssystem (IS) och informationsteknologi (IT), måste genomsyra hela organisationen där de är riktade mot att uppnå företagets mål och planer. IS/IT ska inte bara ses som ett medel för att genomföra valda strategier utan ska även ses som en "öppnare" det vill säga möjliggöra nya möjligheter gällande affärsstrategier, strategier som inte är möjliga utan att utnyttja IS/IT. (Ward and Peppard, 2002)

När en organisation tar fram en ny IS/IT-strategi innebär detta att någon typ av förändring kommer att äga rum i organisationen eller i verksamheten. Strategi och förändringsledning hänger oftast samman i den litteratur och det forskningsmaterial som beskriver de båda områdena. Då en organisation tar ut en strategi och implementerar den, görs det med hjälp av förändringsledning (Change Management)(Burnes, 2009). Strategier och förändringar är ständigt levande i organisationer, då det ofta krävs för att ligga i framkant. Om strategierna blir förlegade och förändringen avstannar riskerar organisationen att tappa värdefull mark gentemot sina konkurrenter på marknaden och detta medför förlorade marknadsandelar(Salmela & Spil, 2002). Därför omformuleras strategier med jämna mellanrum för att vara aktuella med de trender och nya tekniker/arbetsätt som finns. Detta för att en organisation snabbt ska kunna ställa om sig till nya rådande omständigheter. (Ward and Peppard, 2002)

Strategiarbete och strategiformulering påverkas direkt eller indirekt av yttre omständigheter. Det kan vara allt ifrån konkurrenter och rådande konkurrens klimatet på marknaden, till historiska händelser i organisationen eller hos de individer som arbetar med strategiformuleringen.

Det finns för få studier kring hur strategiarbetet hos organisationer har förändrats och kommer att förändras i framtiden. För att kunna se hur strategiarbetet har utvecklats de senaste åren och hur det förändras i framtiden, kommer denna undersökning att fokusera på hur strategiarbetet har bedrivits och hur det kommer att bedrivas.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att identifiera faktorer som påverkar IS/IT-strategiarbetet och genom detta beskriva hur strategiarbetet har utvecklats och kommer att utvecklas. Studien ska även bidra till att organisationer blir mer medvetna om strategiarbetets utveckling.

Utifrån ovanstående resonemang har följande forskningsfråga formulerats och tagits fram:

*Hur har strategiarbetet förändrats i organisationer?*

För att kunna besvara denna forskningsfråga har tre delfrågor formulerats:

*Hur bedrivs IS/IT-strategiarbete traditionellt?*

*Hur bedrivs IS/IT-strategiarbete idag jämfört med för några år sedan?*

*Hur kommer IS/IT-strategiarbete att bedrivas i framtiden?*

### ***Avgränsningar***

Studien avgränsas till att belysa strategiarbete utifrån området IS/IT-strategi och förändringsledning. Detta innebär att övriga strategier inte kommer att belysas eller beskrivas närmre ingående.

För undersökningens empiriska material har privata och offentliga organisationer valts. Då jag tror att strategiarbetet bedrivs på liknade vis i båda sektorerna. Organisationerna ska vara av större storlek och ha minst 20000 anställda. Informanterna ska vara placerade i Sverige.

Studiens längd är en universitetstermin och omfattar 30 hp.

## **1.3 Disposition**

*Nedan presenteras en översikt över rapportens olika delar, det vill säga strukturen (dispositionen).*

I detta kapitel presenteras en *bakgrund* till studien. Här redogörs även för studiens *syfte, forskningsfrågor, avgränsningar och disposition*. I **kapitel 2** presenteras studiens valda metodansats uppdelat i två delar *vetenskapligt förhållningssättet och praktiskt tillvägagångssätt*. I **kapitel 3** redogörs det för den teori som har legat som grund för studien och dess tillämpning.

Kapitlet inleds med *introduktion* till begreppen IT-mangement och strategi. De följs av *strategisk harmoni, strategiprocessen och förändringsledning*. Kapitlet avslutas med *tillämpning av teorierna*. I **kapitel 4** beskrivs resultatet ifrån intervjuerna med de utvalda informanterna och kapitlet är indelat i två grupper, "då och nu" och "framtid". I **Kapitel 5** analyseras det empiriska materialet med den teoritiska referensramen som utgångspunkt. Kapitlet delas in per organisation med analys av verksamhetens utveckling och inverkan för strategiformulering. I **kapitel 6** diskuteras resultatet av analysen och resulterar i ett antal faktorer som är viktiga vid IS/IT-strategiformulering och implementering. Avslutningsvis redogörs studiens slutsatser i **kapitel 7** och forskningsfrågorna besvaras.



## 2. Metod

*I detta avsnitt beskrivs tillvägagångssätt som använts för studien och valet av metod kommer att motiveras. Först redogörs studiens vetenskapliga förhållningssätt för att sedan beskriva det praktiska tillvägagångssättet.*

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

#### 2.1.1 Positivism och Hermeneutik

Det finns två vetenskapliga förhållningssätt enligt Patel och Davidson (2003), och de är positivism och hermeneutiken. Hermeneutiken betraktar helheten och grundar sig på tolkande och där den hermeneutiske forskaren närmar sig forskningsobjektet på ett subjektivt sätt utifrån sin egen förståelse. Forskarens förståelse, tankar, intryck, känslor och kunskap ses inte som ett hinder utan som en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet. Positivism bygger på att förklara fenomen där forskaren står i en yttre relation till forskningsobjektet. Forskaren får alltså inte påverka forskningsresultatet i någon riktning med känslor, politisk tillhörighet eller religiösa synpunkter. (Patel & Davidson, 2003)

I denna studie används hermeneutiskt förhållningssätt. Genom tillämpning av detta förhållningssätt skapas en djupare förståelse för IS/IT-strategi och förändring och hur förändringen påverkar IS/IT-strategin. Fokus ligger på att försöka se helheten, först genom att bryta ned forskningsfrågan i två teori block, för att skapa en djupare förståelse för de två områdena. För att sedan knyta ihop de båda områden och tolka helheten med utgångspunkt i forskningsfrågan. (Patel & Davidson, 2003)

#### 2.1.2 Forskningsmetod

Fallstudie innebär insamling av lämpligt material för att skapa en djupare förståelse för det tänkta undersökningsområdet (Eliasson, 2002). Fallstudien kan genomföras både under lång och kort tidsperiod. En fallstudie kan delas in i två forskningsmetoder, beroende på hur utförandet av studien bedrivs enligt Patel och Davidson (2003). De två forskningsmetoderna är kvalitativ och kvantitativ.

Fallstudier med kvalitativ metod innebär att skapa en djupare förståelse för bakomliggande orsaker och mekanismer till det fenomen eller den händelse som studeras och använder sig av djupintervjuer (Patel & Davidson, 2003).

Fallstudier med kvantitativ metod är enligt Patel & Davidson (2003) en forskningsmetod som främst inriktar sig på statiska och kvantifierbara resultat som kan återskapas. Vanligt för kvantitativ forskning är att statistik och enkätundersökningar används istället för intervjuer (Patel & Davidson, 2003).

För denna studie är kvalitativ fallstudie bäst, då en djupare förståelse måste skapas för analys av området och bakomliggande orsaker som påverkar. Därför räcker det inte med att samla in data i form av statistik, utan det måste genomföras djupgående intervjuer med ett antal individer inom området. Resultatet av intervjuerna kommer vara subjektiva svar från de olika respondenterna med perspektiv utifrån organisationens synvinkel.

### 2.1.3 Arbetssätt

Det finns två olika arbetssätt, induktivt och deduktivt, enligt Patel och Davidson(2003). Dessa arbetssätt används för att se sambandet mellan teori och empiri. Deduktivt arbetssätt innebär att principer och teori undersöks först, för att sedan bli prövade empiriskt. Det innebär att den empiriska studien genomförs med redan befintliga teorier som grund och att resultatet från dessa studier tolkas utifrån teorierna. Enligt Patel och Davidson(2003) medför det deduktiva arbetssättet en risk, då teorin påverkar inriktningen så mycket att nya intressanta rön inte upptäcks.

Ett induktivt arbetssätt är motsatsen till det deduktiva arbetssättet, då en empirisk studie genomförs innan några teorier har inhämtats. Teorin formuleras utifrån den insamlade informationen som bestämmer vilken teori som kommer att användas i forskningen. Risken med detta arbetssätt är att forskaren inte har någon uppfattning om teorins innehåll då det empiriska materialet utgår ifrån en speciell situation. Forskaren har oftast egna idéer och föreställningar vilket kommer att inverka på formuleringen av teorin. (Patel & Davidson, 2003)

För denna studies frågeställningar kommer deduktivt arbetsätt att användas, då det krävs bred kunskap om problemområdet för att formulera frågor som ger tillräckligt djupgående information om hur IS/IT-strategiarbetet har utvecklats.

### 2.1.4 Empirisk insamling

Då studien har ett hermeneutiskt förhållningssätt och genomförs genom en kvalitativ fallstudie med ett deduktivt arbetssätt, finns det tre tekniker som kan användas för att samla in information, intervju, enkät och observation. Intervjuer är högst personliga då forskaren träffar informanten fysiskt och genomför intervjun. Enkät däremot är när ett formulär skickas ut till informanten som sedan besvarar denna. Observation innebär att forskaren samlar in information genom iakttagelse av en viss situation. (Patel & Davidson, 2003)

#### *Intervjuer*

Det finns olika typer av intervjuer som kan användas vid kvalitativa studier för att skaffa rikligt med data. Turner (2010) nämner tre typer av intervjuer och de är, informell konversationsintervju, allmän intervjuvägledning och standardiserad öppet-slut intervju.

Informell konversationsintervju innebär att frågorna helt spontant genereras vid naturlig interaktion med informanten. Forskaren frågar inga specifika typer utav frågor, utan istället litar till interaktionen med informanten för att guida intervjuprocessen (McNamara, 2008 refererat i Turner, 2010). Om detta likställs med Patel och Davidsons (2003) teorier så består denna intervju typ av låg grad av standardisering, vilket innebär att ordningen av frågorna anpassas till informanten. Ostrukturerade frågor blir följden och det innebär att frågorna lämnar utrymme för informanten att svara fritt (Patel & Davidson, 2003). Många anser att denna intervjutyp är fördelaktig på grund av att struktur saknas, vilket bidrar till flexibilitet i intervjun. Men många forskare anser att denna intervjutyp är ostabil och opålitlig då den inte är konsekvent vid intervjufrågorna vilket medför att det blir svårare att analysera insamlad data. (Turner, 2010)

Tillvägagångssättet allmän intervjuvägledning är mer standardiserad men innehar fortfarande en del flexibilitet. På vilket sätt frågorna ställs är upp till forskaren som genomför intervjun (Turner, 2010). Ett av de tydligaste problemen med denna typ av intervju är att forskaren kan förväxla hur han eller

hon ställer dem. Informanterna kanske inte svarar konsekvent på samma frågor baserat på hur de har ställts av forskaren (McNamara, 2008 refererat i Turner, 2010). Om detta likställs med Patel och Davidsons (2003) teorier, innebär det att frågorna är i högre grad standardiserade, vilket innebär att frågorna ställs i samma ordning till informanterna. Frågorna är även här ostrukturerade.

Sista typen som Turner (2010) nämner är standardiserad öppet-slut intervju. Denna typ innebär att frågorna är extremt standardiserade, vilket betyder att frågorna ställs identiskt till varje informant. Öppet-slut tillåter informanten att bidra med som mycket detaljerad information som de vill, vilket likställs med Patel och Davidsons (2003) teorier om ostrukturerade frågor. Denna intervju typ är den klart mest populära bland de tre. Men är det någon svaghet i denna typ av intervju så är det svårigheten för forskare att finna liknande teman eller kod ur transkriberingarna av intervjuerna då informanterna får svara spontant och fritt (Turner, 2010).

Det finns några saker som bör beaktas vid genomförandet av intervjuer och det är informanternas anonymitet och likaså konfidentialitet av de svar de lämnar.

### ***Konfidentialitet och anonymitet***

Det är viktigt att beskriva tydligt för informanten vad syftet med forskningen är och hur dennes information kommer att användas i studien, detta för att informanten ska kunna ta ställning till om informationen som ges är konfidentiell eller ej. Vid enkäter är det viktigt att redogöra om anonymitet avses eller om det kommer vara konfidentiellt. Vid anonymt innebär det att ingen vet vem som gett vilka svar på frågorna, medan konfidentiellt innebär att bara forskaren till studien har kännedom. (Patel & Davidson, 2003)

För studiens syfte bör det användas ostrukturerade frågor för att få insyn i informanternas åsikter och uppfattningar inom området. Frågorna är standardiserade och ställs i samma ordning till varje informant. Den intervjutyp som stämmer bäst in är standardiserad öppen-slut intervju. För att informanterna och de organisationer de företräder ska känna sig trygga kommer de vara anonyma i rapporten.

## **2.2 Praktiskt tillvägagångssätt**

Efter att formulering av forskningsfråga och delfrågor bröts frågorna ned i två teoriblock, IS/IT-strategi och förändring. En omfattande litteraturstudie genomfördes där relevanta artiklar och böcker har studerats för att sammanfatta strategiarbetets utveckling. Teorier kring IS/IT-strategi, förändring och förändringsledning har behandlats och ur de här teorierna formulerades sedan relevanta intervjufrågor. Antal intervjufrågor som har uppkommit ur teorin är 12 stycken till antalet och är indelade i två områden: då och nu samt framtid (se bilaga 9.1).

Den empiriska undersökningen har gått till på ett sådant vis att både privata och offentliga organisationer blev tillfrågade om att ställa upp för intervjuer. Organisationerna som blev tillfrågade har slumpvis valts utifrån de avgränsningarna som angivits. Intervjuerna vara riktade mot ledande personer hos de olika organisationerna, som kommer i kontakt med strategiska frågor inom området IS/IT dagligen samt förändringsfrågor.

Kvalitativa intervjuer med standardiserade och ostrukturerade frågor har använts för att skapa så djup insikt i hur informanternas uppfattningar och åsikter kring det gällande problemområdet. Informanterna har blivit tillfrågade via e-mail om de kan tänka sig ställa upp. Intervjuernas längd blev

satt till ca 20 min, detta för att dels informanterna är mycket upptagna personer i höga positioner samt att det ska locka informanterna till att vilja ställa upp. I samband med intervjuerna blev informanterna tillfrågade om ljudupptagning, detta för att underlätta arbetet med sammanställandet av information som informanterna lämnade. Information om att intervjuerna även kan hållas per telefon har framgått av det mail som skickades ut. Intervjufrågorna skickades inte ut innan intervjutillfället, då de spontana tankarna hos informanterna inte skulle påverkas av yttre omständigheter.

Det genomfördes totalt fyra intervjuer där informanterna som intervjuades i de olika organisationerna är alla verksamma inom IS/IT-strategiområdet. En faktor till varför urvalet av informanter skiljer sig beror dels på vilka möjligheter som funnits för att träffa personer med ledande befattning inom IS/IT-strategiområdet. I tabell 1 följer summering av de organisationer och informanternas roller som medverkar i denna undersökning.

Organisation	Storlek	Informant	Roll
Organisation A	Global organisation ca 44 000 anställda	Informant A	Ansvarig för strategi och Enterprise Arkitektur
Organisation B	Global organisation ca 131 000 anställda	Informant B	Intern kommunikatör gällande IS/IT-strategi
Organisation C	Stad ca 48000 anställda	Informant C	IT-direktör
Organisation D	Global organisation ca 100 000 anställda	Informant D	Process- och IT-strateg

*Tabell 1*

Resultatet av intervjuerna har transkriberats för att underlätta analysen av insamlat material och sammanställning i en resultatdel. Resultatdelen består av de 12 intervjufrågorna och under respektive fråga har en kortare sammanställning gjorts samt innehållande av kärnfulla citat.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt beskrivs den teoretiska referensram som ligger som grund för studiens empiriska undersökning. Den teoretiska referensramen kommer först att ge en övergripande teori kring IT-Management och mer djupgående teori kring strategi och förändringsledning.*

#### 3.1 Introduktion till begreppet IT-management

Magoulas och Pessi (1998) definierar IT-management på följande vis:

”konsten att, genom design och användning av IS/IT, förbättra informationsmiljön”(s.4).

Begreppet IT-management har vuxit fram som en förklaring av den omvärldsdynamik och snabbutvecklingen inom informationsteknologin. Detta har gjort det svårt att enbart förlita sig på en långsiktig planeringshorisont enligt Magoulas och Pessi (1998). Efter en omfattande och dyr planeringsprocess upptäckte flera organisationer, att när den strategiskaplanen skulle förverkligas, så hade spelreglerna och förutsättningarna ändrats. En annan orsak till att begreppet IT-management har växt fram är den utvidgning av den datorbaserade informationsförsörjningens omfång och betydelse. Utöver redan befintliga mål som rationalitet och effektivitet fokuseras det mer på möjligheter att uppnå strategiska fördelar(Magoulas & Pessi, 1998). Enligt Magoulas och Pessi (1998) ses IT mer och mer som medel för att (1) länka samman organisationer och deras omgivning, så som kunder, leverantörer etc, (2) skapa mer effektiv användning av information inom organisationens ”värde-adderande processer”, (3) skapa möjligheter för organisationer att utveckla, producera, marknadsföra och leverera nya produkter eller tjänster baserad på information och (4) försörja ledningen med information som stöd för utveckling och realisering av strategier.

Enligt Magoulas och Pessi (1998) omfattar begreppet IT-management hantering av problem och svårigheter som applicering av ny teknologi och utveckling av nya system samt förvaltning av befintliga IT-investeringar. IT-management ska även bidra till långsiktigt utnyttjande av informationsteknologi och även utveckla de möjligheter som informationsteknologin har att erbjuda. Frågeställningar rörande IT-organisation, ansvar och befogenheter samt hantering eller undvikande av risker som kan uppstå och äventyra framgångsrik IS/IT användning ingår även i begreppet IT-management. (Magoulas & Pessi, 1998)

Samtidigt som IT och dess utveckling har inneburit nya möjligheter har också en mer strategisk fokusering ökat på hur man hanterar den. Det har blivit ett kritiskt område för många organisationer något som medför konsekvenser för dem. Några av de konsekvenser som har kommit med IT-management enligt Magoulas och Pessi (1998), är (1) ökad fokusering på IT för interorganisatorisk samverkan, (2) ökad fokusering på IT-baserad processorinterad samverkan, så väl mellan organisationer så som inom en och samma organisation, (3) ökad fokusering på IT som stödjer dynamiska team istället för abstrakta avdelningar, (4) ökad fokusering på IT för hantering av icke-strukturerad information och kommunikation och (5) ökad fokusering på informationens betydels, såväl den interna som den externa, för förbättring av sociala relationer och förhållanden.

Utvecklingen gällande informationssystem och informationsteknologi har skapat många nya tillämpningsområden och därmed kravet om att koppla samman olika informationssystem dock har utvecklingen lett till att verksamhetsdelar har anskaffat egna informationssystem skilt ifrån varandra. Detta har i sin tur medfört problem för organisationerna, då de inte har planerat sina informationsmiljöer strategiskt.(Magoulas & Pessi, 1998)

Magoulas och Pessi (1998) har funnit en problembild, som är ett resultat av oöverblickbar och bristfällig vägledning vid utformning av informationssystem och IS-arkitekturer. De sammanfattar problembilden i begreppen: informationsöar, informationslabyrinter och rigida strukturer.

Informationsöar är de mest förekommande företeelserna i dagens organisationer och det innebär en situation där två eller flera informationssystem växer fram och utvecklas helt oberoende av varandra samt att de är helt frikopplade ifrån varandra. De har ingen möjlighet till samarbete.

Informationslabyrinter eller spagettistrukturer kan ses som en reflektion av företeelser där två eller flera informationssystem är dåligt integrerade. Informationslabyrinterna har en förmåga att bli oöverblickbara då allt fler informationssystem integreras med varandra och som resultat i slutändan är att ingen har kontroll på hur det är sammanlänkat.

Rigida strukturer eller informationsbyråkratier, baseras på att ingenting ska gå att läggas till eller tas bort från strukturen utan att det orsakar försämrings. Informationssystemen har designats för att vara rigida och detta kan påverka en organisations anpassningsbarhet till den föränderliga marknaden. (Magoulas & Pessi, 1998)

Men det är inte bara utformningen av informationssystem som organisationer upplever som ett problem utan även verksamhetsförändringar såsom decentralisering av verksamhetsansvar och centralisering av kritiska resurser. Nya krav på verksamheten har uppstått såsom flexibilitet och förändringsbarhet. Krav på bättre resursutnyttjande och korta ledtider driver också på behovet av IT-management. Ett försök att hantera detta är att använda sig utav olika instrument för IT-management där bland annat strategisk planering, förändringsledning och utvärdering förekommer (Magoulas & Pessi, 1998).

## 3.2 Strategi som begrepp

Det finns två vägar till strategibegreppets uppkomst, dels den biologiska vägen och dels den klassiska vägen som bygger på det militära. Den biologiska vägen bygger på Darwins teorier om naturliga urval och Gaous principer som bygger på konkurrensmässig utslagning med hjälp av förställning och logik för att särskilja strategen ifrån övriga. Den klassiska vägen menar på att strategi kommer ifrån det militära. Den äldsta kinesiska krigskonsten (ca 500 år f.k) "The Art of War" menar att högsta formen av ledarskap är att övervinna sin fiende genom strategi. Strategi är en kort förklaring av planering, organisation, taktik och möjligheter till angripande. Under samma period i Grekland, ska det grekiska begreppet "strategos" uppkommit och varit benämningen på atenska krigsministeriet. Begreppet ska ha sitt ursprung vid demokratiska reformer av Kleisthenes (McKiernan, 1997). Ordet "strategos" blir en general över en arme, direktöversatt ifrån grekiskan (Evered 1983).

Det är inte bara historien som bidrar till förståelsen kring begreppet strategi utan det finns även moderna bidrag. De moderna bidragen kan delas in i fyra skolor; "Planering och Praktik", "Lärande", "Positionering" och "Resursbaserade". (McKiernan, 1997)

I den första av de fyra skolorna som är planering och praktikskolan skapas strategi genom ett steg för steg förfarande. Strategin formuleras på ett analytiskt vis med hjälp av principer och de här principerna genomförs på mekaniskt tillvägagångssätt. Det logiska tillvägagångssättet passar perfekt för ledningen att använda för att bestämma mål, riktning, bedöma marknad och gruppera företagets resurser. Denna skola dominerade under 1990-talet.

Den andra skolan som är lärandeskolan utmanade planerarnas föreställningar om avsiktliga val och utfall. Istället talade den om begränsad rationalitet och den roll som makt, politik och slump har i processen för strategiutveckling. Skolan poängterar organisationens anpassningsförmåga, då rationell planeringsprocess var alltför begränsad, både gällande externa och interna parametrar vars

beteende var oförutsägbara eller helt enkelt okända. Enligt skolan bör organisationer anpassa sig för att kunna överleva.

Positioneringsskolans som är den tredje skolan som McKiernan nämner byggdes av idéer om positionering på marknaden och hur marknaden i sig samt konkurrerande krafter påverkade. Bain definierade detta som marknadens struktur (structure) beslutade företags agerande (conduct) och resultat (performance). Allt sammanfattades i en modell som kallas S-C-P-modellen. Porter såg roten till en konkurrenskraftig strategi som länken mellan organisationen och omgivningen. För att bestämma omfattningen av konkurrensen och vinstpotentialen användes porters femkraftsmodell. Fjärde och sista skolan är den resursbaseradeskolan som såg strategiutvecklingen från ett nytt perspektiv. Den såg det som en inifrån-och-ut syn (Inside-out view). Allt handlar om att se vilka resurser som finns inom organisationen och som kan bidra till konkurrensfördelar. Med detta bör organisationen inventera sina resurser och sin kompetens allt för att kunna använda detta för att skaffa sig ett övertag på marknaden. (McKiernan, 1997)

Ifrån de moderna skolorna har det även kommit flera moderna definitioner till begreppet strategi. En av de modernare definitionerna av strategi beskriver Quinn (2002) enligt följande:

*“The pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents” (s. 10).*

Termen strategi har blivit definierad på flertalet sätt, men nästan alltid med ett gemensamt tema, med avsiktligt medvetna riktlinjer som bestämmer avgörande beslut i framtiden. I spelteori är strategi en samling av regler som styr spelarens förflyttningar. I militärteori är strategi utnyttjandet av nationens styrkor genom storskalig framtidsplanering och utveckling för att säkerställa säkerhet och seger. I managementteorin är strategi enligt Chandlers definition typisk, “[...]fastställandet av grundläggande långsiktliga mål för ett företag och antagandet av riktning av åtgärder och fördelning av resurser som krävs för att uppnå dessa mål” (Chandler, 1962., refererad i Mintzberg, 1978). Alla definitionerna här, förklarar strategi i termerna av tydliggörande, utvecklas medvetet och målmedvetet, och speciella beslut som avses tas i förväg. Slutsatsen av detta är att strategi kan ses som en plan, som innehåller åtgärder eller aktiviteter för att uppnå långsiktiga mål eller ett visst mål i ett företag eller organisation enligt Mintzberg. (Mintzberg, 1978)

Men Mintzberg (2002) slutar inte här, utan han påstår att det finns ytterligare definitioner utöver att det är en *plan* och de är som följer, *trick (ploy)*, *mönster (pattern)*, *position (position)*, *perspektiv (perspective)*. Med trick menar Mintzberg (2002) att en plan kan vara ett trick i den mån att manövrera ut en motståndare eller konkurrent genom att lura denna.

Om strategier kan vara avsedda kan de också bli realiserade. Därför menar Mintzberg och Waters att det krävs en definition som omfattar det resulterande beteendet, det vill säga att strategi är ett mönster, speciellt ett mönster i en ström av steg (Mintzberg & Waters, 1985., refererad i Mintzberg, 2002). Den fjärde definitionen är att strategi är en position. I managementtermer, är det att positionera sig på marknaden för att nå konkurrensfördelar. Denna definition kan vara kompatibel med alla de föregående (Mintzberg, 2002). Den sista och avslutande definitionen i Mintzbergs fem definitioner är att strategi kan vara ett perspektiv. Perspektiv i den meningen att det finns ett rotat sätt att uppfatta världen i organisationen. Strategi är ett perspektiv som är delat av medlemmar av en

organisation, genom deras intentioner och/eller genom deras handlingar(Mintzberg, 2002). Enligt Mintzberg (2002) föreslår den femte definitionen att strategi är ett koncept. Med detta menar Mintzberg att alla strategier är abstraktioner vilket enbart existerar i medvetandet hos berörda parter. Det Mintzberg poängterar är att ingen har någon sin sett en strategi eller rört en. Varje strategi är en uppfinning, ett påhitt av någons fantasi oavsett om det är tänkt att reglera ett beteende innan det sker eller störa ett beteende som redan har uppstått. (Mintzberg, 2002)

Henderson och Venkatraman (1999) har en två delad definition på strategi. Den delas upp i dels formulering (utformning och dokumentering) och dels implementering av den. Enligt Henderson och Venkatraman (1999) så finns det inte en universell metod för att formulera och implementera strategi. Om det hade funnits, hade det inte varit strategiskt, på grund av att alla företag hade antagit denna metod och på så sätt fått liknande strategier (Henderson & Venkatraman, 1999).

Sammanfattningsvis enligt Ward och Peppard (2002) är strategi produkten av ett antal processer och kan de definiera strategi på följande vis:

”an integrated set of actions aimed at increasing the long-term well-being and strength of the enterprise relative to competitors” (s.69)

Vidare i denna undersökning har jag valt att använda mig utav Chandlers definition:

*”[...]fastställandet av grundläggande långsiktliga mål för ett företag och antagandet av riktning av åtgärder och fördelning av resurser som krävs för att uppnå dessa mål”* (Chandler,1962., refererad i Mintzberg, 1978)

Denna definition valdes då jag anser att den är mest komplett ur ett IT-Management perspektiv.

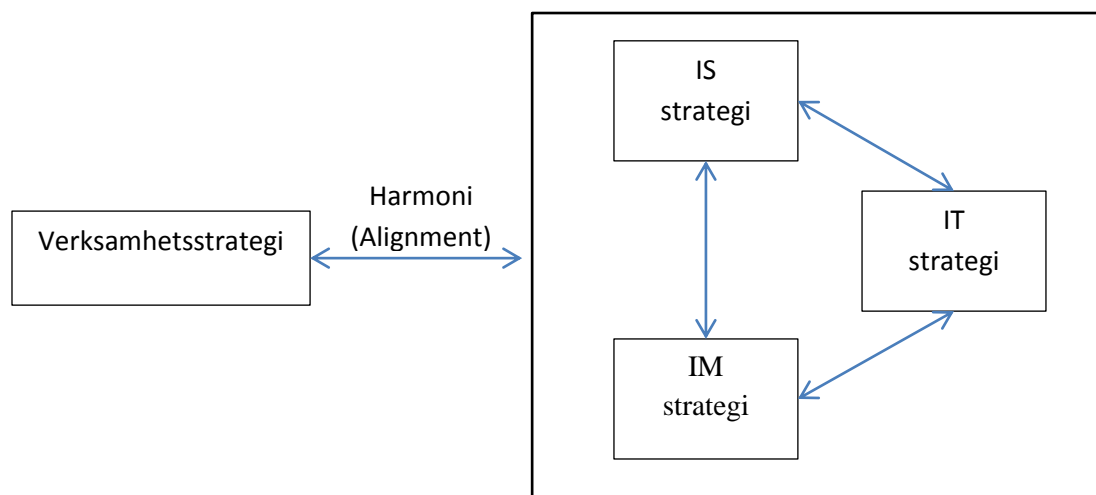
### **3.2.1 Strategibegrepp inom IT-Management**

B Ragu-Nathan et al (2001) refererar till Earl (1989) och hans syn på IS-strategi. Earl menar på att det finns tre nivåer av strategi som är relaterat till informationssystem – IM-strategi (information management strategi), IS-strategi (informationssystemsstrategi), och IT-strategi (informationsteknologistategi). IM-strategi rör hanteringen av hela informationssystemsfunktionen, IS-strategin rör informationssystemsapplikationer, och IT-strategi rör teknologi som används för att leverera applikationssystem. I Earls konceptualisering så är IS-strategins prioritet att få IS-utvecklingen att följa verksamhetens efterfrågan på information och system som ska stödja verksamheten. IS-strategin ska dessutom skapa strategiskt övertag genom informationssystemsapplikationer. IT-strategin berör primärt infrastruktur, teknologi, säkerhetsnivåer och liknande. IM-strategin är ett ramverk för hur organisationen ska använda sig utav IS/IT.(B Ragu-Nathan et al, 2001).

Enligt Ward & Peppard (2002), kan IS-strategin adresseras genom frågan ”Vad krävs?” (*demand*), då med betoning information, system och teknologi. IT-strategin kan adresseras genom frågan ”Hur kan det bli levererat?”(*supply*), då med fokus på hur teknologi kan tillämpas för att möta verksamhetskrav.

För att lättare förstå hur de här tre nivåerna av strategi är relaterade till varandra och till övriga verksamheten och dess strategi så illustreras förhållandet mellan dem i figuren nedan (se figur 1).





Figur 1 (B Ragu-Nathan et al, 2001)

Förhållandet mellan verksamhetsstrategi och de tre strategierna inom IT-Management kan uppnå sk harmoni. Luftman (2004) uttrycker harmoni (alignment) så här:

”Alignment evolves into a relationship where the function IT and other business functions adapt their strategies together” (s.99).

Henderson och Venkatraman (1999) menar på att oförmågan att realisera nyttan ifrån IS/IT-investeringar beror dels på bristen av harmoni (alignment) mellan affärstrategier och IS/IT-strategier i verksamheten. Deras koncept av *strategisk harmoni* är baserad på två fundamentala uppfattningar: (1) ekonomiska resultat är direkt relaterat till förmågan hos ledningen att skapa *strategisk fit* (strategic fit) mellan positionen som en organisation har på marknaden och designen av en lämplig administrativ struktur till att stödja dess utförande. (2) *Strategic fit* är dynamisk. Ett företags val kommer över tid framkalla imiterande åtgärder som kräver efterföljande åtgärder. Med det sagt menar Henderson och Venkatraman (1999) att *strategisk harmoni* inte är en engångsföreteelse utan en kontinuerlig process för anpassning och förändring.

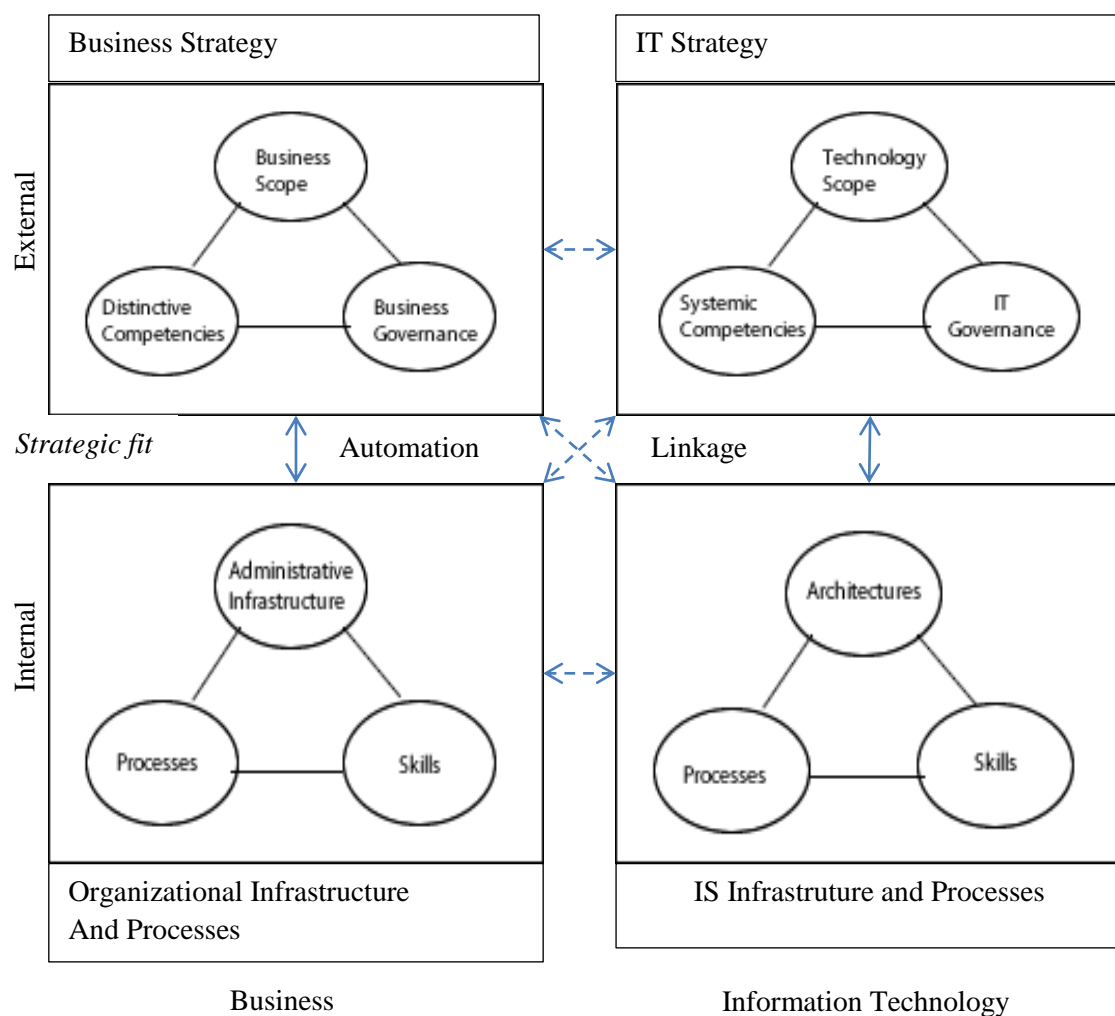
Vidare menar Henderson och Venkatraman (1999) att ingen singel IS/IT-applikation, oberoende hur sofistikerade den är, kan leverera ett hållbart strategiskt konkurrensövertag. Konkurrensövertag skaffas genom den kapacitet organisationen kan utnyttja IS/IT funktionalitet på kontinuerlig basis. Detta kräver en fundamental förändring hos ledningen, i tänkandet kring rollen IS/IT har i organisationens transformering, liksom en förståelse för de kritiska komponenterna av IS/IT-strategi och dess roll i stödjandet och formandet av affärsstrategibeslut. (Henderson & Venkatraman, 1999)

Henderson och Venkatraman (1999) har tagit fram en modell för att åskådliggöra sina teorier. Deras modell består av två dimensioner, *strategisk fit* och *funktionell integration* (functional integration) (Henderson & Venkatraman, 1999). Där den förstnämnda behandlar externa och interna domänen (Strategic fit). Med den externa domänen menar Henderson och Venkatraman (1999) den marknad som företaget konkurrerar på och behandlar alla de beslut som skiljer ut organisationen ifrån övriga konkurrenter. Den interna domänen behandlar frågor rörande verksamheten och dess processer (Henderson & Venkatraman, 1999). Henderson och Venkatraman (1999), menar att passformen mellan extern positionering och intern organisation är viktig i IS/IT-domänen och behandlas inom

denna domän.

Den andra dimensionen består utav affärsdomänen och IT-domänen (Functional Integration). De urskiljer två typer av integration mellan affärsdomänen och IT-domänen. Den första typen har namnet *strategisk integration* (strategic integration) och är länken mellan affärsstrategin och IS/IT-strategin i den externa domänen. Den andra typen har namnet *operativ integration* (operational integration) och är länken mellan organisatorisk infrastruktur och processer och IT-infrastruktur och processer.

I deras modell finner vi 4 stycken perspektiv som affärsstrategi, organisationsinfrastruktur och processer, IT-strategi, IS-infrastruktur och processer. Genom att på något sätt kombinera dessa perspektiv kan vi uppnå "*strategisk harmoni*" (Henderson & Venkatraman, 1999). Detta illustreras i figuren nedan (se figur 2).



*Functional Integration*

Figur 2 (Henderson & Venkatraman, 1999)

### 3.2.2 Närbesläktade termer

Strategi ska inte förväxlas med taktik, strategi är en mer långsiktig plan för hur man ska kunna uppnå sina mål medan taktik är mer kortsiktig och beroende av det rådandeläget i sin omgivning.

För att försöka att klargöra skillnaden mellan strategi och taktik gör vi en liknelse med tidningen Metro (Casadesus-Masanell & Ricart 2009, s.19 ). Här klargör författarna att strategi kan vara att vara sponsrad genom reklam och att ge ut tidningen gratis. Taktiken kan då var det precisa antalet sidor varje utgåva av tidningen ska ha och vad en reklamplats skall kosta.

En annan term som förekommer ofta ihop med strategi är strategiskplanering. Mintzberg (1994) hävdar i sin artikel "The Rise and Fall of Strategic Planning" att strategisk planering inte är det samma som strategiskt tänkande. Planering har alltid handlat om att analysera. Bryta ner mål eller grupp av intentioner till steg, formalisera dessa steg så att de kan bli implementerade. Vidare hävdar Mintzberg även de mest framgångsrika strategierna är visioner och inte planering (Mintzberg, 1994).

Strategiskt tänkande är i kontrast till strategisk planering sammanföra perspektiv. Det involverar intuition och kreativitet och skapa insikt till hur företaget kan utvecklas. Strategier kan inte utvecklas schemalagt. Utan de måste få vara fria och dyka upp vid vilken tid som hels och var som helst i organisationen. De skapas typiskt genom rörliga och informella processer utav personer på olika nivåer som är djupt involverade i ett specifikt problem. (Mintzberg, 1994)

### 3.3 Strategiprocessen

Strategiprocessen enligt Ward och Peppard (2002) refererar till både IS/IT-strategiformulering och IS/IT-planering. IS/IT-strategiformulering handlar om att utveckla IS/IT-strategin och detta görs genom en process av anpassning och konkurrenspåverkan. När väl den har blivit formulerad kan en implementeringsplan skapas, dvs IS/IT-planering. (Ward & Peppard,2002)

Utvecklingen av IS/IT strategiprocessen består utav 5 nivåer enligt Ward och Peppard (2002). Nivå ett, fokuserar på planering för att levererar teknologi. På nivå fem, har organisationen uppnått en nivå av mognad med tyngdpunkten på att dra nytta av IS/IT som konkurrensmedel och säkerställa harmoni (alignment) mellan affärsstrategin och IS/IT-investeringar. (Ward & Peppard, 2002)

Nedan följer en genomgång av de fem nivåer av mognad hos organisationen enligt Ward och Peppard (2002).

**Steg 1** – Planering av data behandling. IT-avdelningen behöver planera gränssnitten mellan applikationer som är utvecklade separat, projekt för projekt, för att få dem att fungera effektivt och utan driftstörningar. Få ledningen förstå att verksamheten har ett ökande behov av system.

**Steg 2** – Ledningen är nu medveten, oftast genom kritiska system, initiera en "top-down" undersökning av IS/IT-applikationerna i prioritet till affärsberoendet. Prioritering efter hur affärskritiska de är.

**Steg 3** – Detta steg är centrerat kring IS/IT-planering. Allt ifrån bestämning av bästa sättet att implementera applikationer och supporterande teknologi till åter implementering av redan existerande system på ett mer korrekt sätt och integrerat på ett mindre kostsamt sätt.

**Steg 4** – Användarna styr, inte nödvändigtvis uppmuntrat ifrån ledningen men inte avfärdat heller. Därför att ledningen inte vill förhindra entreprenörsandan när det gäller användandet av IS/IT där användarna ser nya möjligheter, använda information på nya sätt för att erbjuda konkurrensövertag.

**Steg 5** – Detta är ett svårt steg att nå om steg 3 är försenat och steg 4 när användarna är rebelliska istället affärsstimulerande. Detta steg handlar om att binda ihop alla lösa trådar inte bara IS/IT-strategiformuleringen utan även affärsstrategiformuleringen. Länka potentialen av IS/IT till affärsstrategin är huvuduppgiften och detta kräver uppmärksamhet ifrån yttersta ledningen, linjechefer och IT-specialister samtidigt.

De här stegen är särskilt viktiga då mognaden hos en organisation påverkar hur strategiarbetet kommer att bedrivas i framtiden.

### 3.3.1 Tillvägagångssätt till strategiutveckling

Det finns flertalet tillvägagångssätt att tillämpa vid strategiutveckling. Burnes (2009) beskriver Wittingtons (1993) fyra tillvägagångssätt till strategiutveckling: klassiskt, evolutionistiskt, processuellt och systematiskt. Nedan följer en kort beskrivning av de olika tillvägagångssätten som Burnes(2009) tolkar Wittington (1993).

**Klassiska tillvägagångssättet** – Är det äldsta och mest inflytelserika tillvägagångssättet till strategi. Det porträtterar strategi som en rationell process, baserad på analyser och kvantifiering, med målet att åstadkomma maximal lönsamhet för verksamheten. Det argumenterar för att genom rigorösa analyser och planering, kan ledningen förutse framtida marknadstrender och forma organisationen till att dra nytta av dem.

**Evolutionistiskt tillvägagångssättet** – Som namnet avslöjar, så använder sig detta tillvägagångssätt den biologiska utvecklingen till att beskriva strategiutveckling. Den anser att organisationer är i händerna på den oförutsägbara, fientliga och nyckfulla marknaden. De organisationer som överlever och utvecklas är inte de som har förmågan att planera och förutse utan det är de som har varit tursamma att lyckas träffa den rätta formeln. Från detta tillvägagångssätt kan inte framgångsrika strategier planeras utan de kommer ifrån beslut som ledare tar till att anpassa och ställa om organisationen till den föränderliga miljön som organisationen befinner sig i.

**Processuellt tillvägagångssättet** – Koncentrerar sig på typen av organisationer och marknadsprocesser. Den ser organisationer och dess medlemmar som skiftande koalitioner av individer och grupper med olika intressen och ofullständig kunskap. Det kräver inte organisationer att uppnå perfekt anpassning till deras omgivning för att blomstra och överleva. Strategi under dessa villkor föreställs som en pragmatisk process av försök och misstag, för att uppnå en kompromiss mellan kraven från marknaden och de olika ståndpunkterna mellan grupper inom organisationen.

**Systematiskt tillvägagångssättet** – Detta tillvägagångssätt ser strategi som beroende av de sociala systemen som den utvecklas i. Strategin kan vara en avsiktlig process där planering och förutseende är möjlig men bara om förutsättningarna är gynnsamma. Detta är ett tillfälligt perspektiv till strategi, vilket kan anpassa sig till situationer där företagen inte söker efter maximerad vinst eller böja sig för marknadens påtryckningar. Från det systematiska perspektivet, reflekteras strategin som organisationen antar och ledarnas intresse i grunden av de specifika sociala system i vilket strategin är sprungen ur.

Men de här tillvägagångssätten har blivit ifrågasatta och anses som föråldrade och otillräckliga. Nya tillvägagångssätt kommer att växa fram genom nyckelelement ifrån evolutionära, processuella och systematiska tillvägagångssätten, samtidigt som det klassiska tillvägagångssättet kommer att

dämpas. De nya tillvägagångssätten ska vara dynamiska. Sådana tillvägagångssätt inkludera idéer om strategisk ledning där det är en förflyttning ifrån det klassiska tillvägagångssättet mot att strategi växer fram och involverar lärande och steg för steg progression istället för storslagna planer med stora framsteg. Det finns en växande insikt om att strategi är stökigt. Men trots behovet av dynamiska, tolkande och sociologiska tillvägagångssätt för IS/IT-planering kommer chefer att fortsätta att hålla fast vid det klassiska tillvägagångssättet gällande IS/IT-planering. Det ger cheferna en känsla av trygghet. Det kommer att krävas mycket tid innan chefer börjar utveckla tillvägagångssätt för IS/IT-planeringen som är flexibla, fokuserade på lärande och möta förändring, dynamiska krav ifrån den organisatoriska miljön. (McBride, 1998)

I traditionellt strategiarbete har det klassiska tillvägagångssättet varit det mest tillämpbara men med den snabba utvecklingen i omvärlden för en organisation har kraven ökat på snabbare omställning av strategiutvecklingen. Därmed kommer utvecklingen gå mot att dynamiska tillvägagångssätt tillämpas i allt mer utsträckning.

### 3.3.2 Strategiformulering

När ett strategiskt tillvägagångssätt är etablerat och en strategiprocess är inledd, ska det vara en ständigt pågående process där strategier och planer uppdateras regelbundet och även ofta, med hänseende till externa krafter, affärskrav och nya möjligheter, tidplaneringen, organisationskulturen och de fördelar som genomförandet av strategin. (Ward & Pappard, 2002)

Samtidigt som processen ska vara ständigt pågående är den också en lärande process. Både IS/IT-specialister och affärsfolk blir mer medvetna om affärs- och teknologiskapproblem och lär sig att identifiera dessa och samtidigt utnyttja de möjligheter som finns inom organisationen. Det bästa är att kulturen av relationen mellan IS/IT-enheten och övriga organisationen omstrukturerar sig för att kunna behandla information, system och teknologi som kärnresurser i det dagliga arbetet i affären och i den pågående utvecklingen. (Ward & Peppard, 2002)

Ward och Peppard (2002) beskriver huvuddragen för tillvägagångssätt för strategiimplementering och de här steg kan återfinnas i Salmela och Spil (2002) *Four cycles method*. Metoden som Salmela och Spil (2002) beskriver är mer omfattande beskrivning av hur en strategiformuleringsprocess kan vara.

Metoden är mer en överblick över strategiprocessen i sin helhet än en metod i den meningen att den utför någon uppgift. Syftet med metoden är att främja en fortsatt planering som innebär tillräcklig grad av formalism för att säkerställa att alla kritiska områden i IS/IT-planeringen behandlas periodiskt och återkommande. (Salmela & Spil, 2002)

Metoden delar in en vald tidsperiod i fyra planeringscykler eller mer förståligt fyra faser, (1) överenskommelse om planeringsmålen, (2) koppla ihop affärsmålen med informationsmålen, (3) analysering av IS resurser och IT-infrastruktur, och (4) godkännande av åtgärder. De fyra faserna upprepas varje period som IS/IT-strategin ska uppdateras. En period kan vara vilket tids spann som organisationen beslutar sig för att ha, innan processen ska börja om. (Salmela & Spil, 2002)

Nedan följer en kort summering av de fyra faser och de associerade planeringsuppgifterna som ingår i vardera fas.

**Fas 1** – Den inleds med en bedömning av framstegen i genomförandet av IS/IT beslut och planer. Även nya frågor som kräver direkt uppmärksamhet kan föras in i dagordningen. Om det verkligen krävs omedelbara åtgärder, kan en särskild grupp tillsättas för att undersöka dessa frågor. I fasen ingår, utvärdering av tidigare planeringsresultat, ställa in ramen för planering och val av mål, och val av deltagare och justering av tillvägagångssättet. Främsta uppgiften i denna fas är att komma överrens om planeringsmålen och acceptera schemat för nästkommande period. (Salmela & Spil, 2002)

**Fas 2** – Den andra fasen inleds även den med en genomgång av aktuella frågor samt framsteg i genomförandet av IS/IT beslut. Huvuduppgiften i denna fas är att främja strategiskt tänkande, kreativitet och innovation i planeringsprocessen för att säkerställa att tillräcklig integration mellan IS/IT och affärsplanerna uppnås. I fas två ingår, se över befintliga planer, dokument och informationskällor, genomföra analyser av affärer och teknologi, och få IS/IT-planerna att gå i linje med affärsmålen. (Salmela & Spil, 2002)

**Fas 3** – Även fas tre inleds med en genomgång av nuvarande problem och framsteg i implementeringen av IS/IT beslut. Huvudfokus ligger på att förbereda inför framtiden genom att bedöma aktuell information- och kommunikationsteknologiarkitektur och IS färdigheter. Det som ingår i fas tre är, planering av IT-infrastrukturen, planering av informations- och kommunikationsteknologi (Information Communication Technology) organisationen, och utvecklingen av preliminär projektportfölj. (Salmela & Spil, 2002)

**Fas 4** – Den fjärde och sista fasen koncentrerar sig på att förbereda tydliga förslag till åtgärder. Målet är att säkerställa starkt engagemang av resurser för att genomföra IS/IT-projekt och för att förvärva IT resurser och IS kapacitet. I fasen ingår, att identifiera organisatoriska konsekvenser, definiera kriterier för beslutsfattande, och bemyndiga slutliga beslut. (Salmela & Spil, 2002)

I fas 2 i Salmela och Spils metod kan ett planeringsverktyg användas för att främja kreativitet, innovation och strategiskt tänkande.

### 3.3.3 Strategiska planeringsverktyg

Strategiska planeringsverktyg används av organisationer för att välja och konstruera sina strategier. Dessa verktyg tenderar att ha kvantitativt eller kvalitativt förhållningssätt. Historiskt sett har de kvantitativa verktygen dominerat men på senare tid har kvalitativa verktygen brutit mer och mer mark. Det finns otroligt många verktyg och tekniker som är tillgängliga för strategerna (Burnes, 2009).

Nedan följer några verktyg som fått mer uppmärksamhet.

#### PIMS

PIMS (Profit Impact on Market Strategy) såg dagens ljus 1972 och härstammar ifrån forskning av Sidney Schoeffler. Den logiska meningen bakom PIMS är att vissa egenskaper hos ett företag och dess marknader avgör lönsamheten. Genom att förstå dessa egenskaper och handla utifrån dem kommer att hjälpa ett företag att bli mer lönsamt. Modellen är utvecklad på tre huvudfaktorer vilka bedömer affärsenhets prestationer: som strategi, konkurrenspositionen, och marknaden eller industrins egenskaper som den konkurrerar i (Moore, 1992 refererad i Burnes, 2009). Två stödjande teorier till modellen är: (1) Alla affärs situationer är i huvudsak de samma och om samma lagar råder

på marknaden.(2) Framtiden kommer likna det förgångna det vill säga om vissa länkar mellan strategi och prestationer resulterade i lönsamhet då, så vill de göra det i framtiden. PIMS fungerar som en förening där den samlar in information från medlemsklubbar relaterat till sådana faktorer som marknads andelar, lönsamhet, produktkvalitet och investeringar. Informationen stoppas sedan in i PIMS databas som sedan kan användas till att tillhandahålla svar till individuella medlemmar(Burnes, 2009). PIMS kan ge svar till frågor som:

Vilken vinstmarginal är "normalt" i en given bransch?

Vilka strategiska förändringar kommer troligt att förbättra prestationen?

Vilka är de troliga effekterna på lönsamhet, kassaflöde, etc., genom att anta en viss strategi?

### **Growth-Share Matrix**

Tillväxt-andels matrisen utvecklades av Boston Consulting Group(BCG) i USA och är klart det mest kända strategiverktyget som någonsin har utvecklats enligt Koch (1995 refererad i Burnes, 2009).

Matrisen är baserad på antaganden som alla förutom de minsta och enklaste organisationerna består av mer än ett affärsområde. Samlingen av affärsområden i en organisation benämns portfölj.

Affärsområden i en sådan portfölj kan klassificeras som, stjärnor, kassakossor, hundar eller problembarn.

**Stjärnor** – är de affärsenheter, industrier eller produkter som har högtillväxt och hög marknadsandel. Stjärnor antas använda och generera stora summor av pengar. Bästa strategin för stjärnområden är att göra de nödvändiga investeringarna för att behålla eller förbättra konkurrensförmågan.

**Kassakossor** – definieras som tidigare stjärnor vars tillväxthastighet på marknaden har avtagit. De var tidigare marknadsledande, under de tidigare dagarna när marknaden utvecklades och har sedan dess behållit sin position. De anses vara affärsområde med lågtillväxt men hög marknadsandel. Den rätta strategin för affärsområdet är att "mjölka" för att utveckla resterande organisationens portfolio.

**Hundar** – är affärsområden som har låg marknadsandel och opererar i en marknad med låg tillväxtpotential. Låg marknadsandel medför normalt låg lönsamhet och därför att marknadstillväxten är låg innebär det att investeringar för att öka marknadsvärdet förbjuds. Då det krävs mer pengar för att behålla konkurrensförmågan än vad det genererar pengar tillbaka. Bästa strategin är att sälja av då det tenderar att bli pengafällor.

**Problem barn** – är de affärsområden som har hög tillväxthastighet och lågt marknadsvärde. Det krävs mycket pengar för att hålla dem i rätt riktning men deras lönsamhet är lågt på grund av deras låga marknadsvärde. Den rätta strategin är inte tydlig nog. Deras tillväxthastighet är hög, det kan vara möjligt att förändra dem till stjärnor genom ytterligare investeringar. Men det osäkra kring denna typ av affärer medför att den bästa strategin är att sälja av allt.

### **Scenario och visions planering**

Scenario planeringsverktyg uppstod 1970. Användandet av scenarioplanering som verktyg bygger på en viktig grund och i en snabb föränderlig och osäker värld, om du inte kan förutse framtiden, genom att istället tänka på flera möjliga framtida scenarion kan en organisations strategiska horisont breddas, ledare kan bli mer öppna till nya idéer och kanske till och med kan den rätta framtiden identifieras enligt Ringland (1998 refererat i Burnes et al, 2009). Scenarioplanering tillåter organisationer att utöva strategiska val i termer av att försöka forma framtiden, anpassa sig till

framtiden eller hålla möjligheter öppna genom att investera i en rad produkter, teknologier och marknader (Courtney et al, 1997 refererat i Burnes et al, 2009).

### 3.3.4 Strategiimplementering

Efter strategiformuleringen tar strategiimplementeringen vid och inför den nya strategiska inriktningen som en organisation valt. Men för att strategiimplementeringen ska bli lyckad finns det flera faktorer som påverkar. Nedan följer faktorer som området behandlar.

Kaplan och Norton (2000) beskriver hur viktigt det är att människor i organisationen förstår hur företaget implementerar sina strategier. De beskriver det på följande sätt:

*“Imagine that you are a general taking your troops into foreign territory. Obviously, you would need detailed maps showing the important towns and villages, the surrounding landscape, key structures like bridges and tunnels, and the roads and highways that traverse the region. Without such information, you couldn’t communicate your campaign strategy to your field officers and the rest of your troops.” (s.1)*

När ett företag försöker implementera sina strategier så ger ledning de anställda begränsad information om vad som skall göras och varför dessa uppgifter är viktiga. Utan klar och mer detaljerad information, så är det inte konstigt att företag misslyckas med sina strategier. Organisationer behöver verktyg i form av metoder och modeller för att kunna kommunicera sina strategier och processer samt system som stödjer implementeringen. (Kaplan & Norton, 2000)

Strategiimplementering är någon sort av förändring av organisationen i hur verksamheten bedrivs för att klara av den nya, mer utmanande marknadsmiljön (Kotter, 1995). Enligt Kotter (1995) så består förändringsprocessen av ett antal steg som totalt vanligtvis kräver avsevärd tid för att bli fullbordade. Om man skippar några steg så skapar det bara en illusion av att det går snabbt och skapar sällan ett tillfredställande resultat. Något kritiskt misstag i något av de steg som Kotter (1995) tar upp, kan ha förödande konsekvenser, i form av tappad hastighet och svår vunna framgångar.

Kotter (1995) har identifierat åtta steg som kan ses som kritiska framgångsfaktorer (Critical Success factors). Kritiska framgångsfaktorer innebär att de har en avgörande betydelse för en organisation att nå uppsatta mål och framgång (Boynton & Zmud, 1984). Nedan följer en kort beskrivning av varje steg som Kotter (1995) har identifierat:

1. **Svårt att skapa en bra förståelse för behovet** - De mest framgångsrika förändringarna börjar med att några individer eller grupper startat med att undersöka företagets konkurrenssituation, marknadsposition, teknologiska trender och ekonomiska resultat. De finner uppseendeväckande resultat som alla verkar ignorera. De kommunicerar denna information brett och dramatiskt till organisationen. Men det handlar inte bara om att få till ett förändringsprogram. Utan motivation, vill inte människor hjälpa till och förändringen kommer ingenstans. Ibland underskattar den yttersta ledningen hur svårt det är att driva människor utanför deras komfortabla zon. Det verkar som det finns en mänsklig tendens att skapa en barriär mot dåliga nyheter. Detta är särskilt påtagligt om chefen för organisationen inte är någon förändringsguru. (Kotter, 1995)
2. **Svårt att skapa en kraftfull styrande samling** – Det sägs ofta att stora förändringar är omöjliga såvida inte ledaren för organisationen är en aktiv supporter av förändringen. I



framgångsrika förändringar samlas VD eller divisionens ledare, plus 5 eller flera andra människor i en grupp och skapar gemensamt engagemang. De företag som misslyckas, underskattar svårigheterna med att skapa förändring och vikten med en kraftfull styrande samling. Ibland har de historiskt sätt inget samarbete på toppnivå och därför undervärderar vikten av denna typ av samling. (Kotter, 1995)

3. ***Bristande vision*** – I varje framgångsrik förändring har den ledande samlingen utvecklat en vision om framtiden som är relativt lätt att kommunicera och attraherar, kunder, aktieägare, och anställda. En vision går alltid bortom siffrorna som återfinns i en femårsplan. En vision säger något som klargör riktning som en organisation behöver röra sig mot. Utan en förståndig vision, kan ansträngning i förändringen lätt sönderfalla till en lista av förvirrande och oförenliga projekt som kan ta organisationen i fel riktning eller ingenstans. I misslyckade förändringsprojekt återfinns ofta gott om planer och direktiv och program, men ingen vision. (Kotter, 1995)
4. ***Svårigheter att kommunicera ut visionen*** – Enligt Kotter (1995) finns det tre mönster. Det första mönstret är att en grupp utvecklar en bra förändringsvision och kommunicerar ut detta på ett möte eller skickar ut ett meddelande. Det andra mönstret, chefen för organisationen spenderar åtskillig tid på att hålla tal för anställda men ingen förstår visionen. Det tredje mönstret, mycket mer ansträngningar går till nyhetsbrev och tal, men väldigt synliga chefer uppför sig på ett sådant sätt att det motsätter sig visionen. Förändringen är omöjlig om inte hundra eller tusentals människor är villiga att hjälpa till. Anställda vill inte göra några uppoffringar även om de är missnöjda med något om de inte tror att förändringen är möjlig. Utan trovärdig kommunikation, och mycket av det, så vinnas inte hjärtan och sinne hos trupperna. (Kotter, 1995).
5. ***Inte ta bort hinder för den nya visionen*** – Framgångsrika förändringar börjar med att involvera stor mängd människor samtidigt som processen fortgår. Anställda uppmanas att testa nya angreppssätt till att utveckla nya idéer. Den enda begränsningen är att aktiviteterna faller inom ramen för visionen. Till någon grad, ger den ledande koalitionen andra befogenheter till att vidta åtgärder för att på ett enkelt sätt kommunicera den nya inriktningen. Det krävs inte bara kommunikation utan även att hinder blir borttagna. Hinder utgörs oftast av att någon motsätter sig de nya metoderna och arbetssätten blir på så sätt ett hinder för den nya visionen. (Kotter, 1995)
6. ***Ingen systematisk planering för att skapa kortsiktiga vinster*** - Transformation tar tid och förnyande ansträngningar riskerar att förlora styrka om det inte finns några kortsiktiga mål att uppnå. De flesta människor vill inte gå den långa marschen om de inte ser tydliga bevis inom 12 till 24 månader att resan producerar förväntat resultat. Utan kortsiktiga vinster, kommer människor som har varit positiva till förändringen att sälla sig till de som är mot förändringen. Genom att skapa kortsiktiga vinster hjälper till att behålla känslan av att det finns ett behov till förändring. (Kotter, 1995)
7. ***Tar ut segern i förskott*** – Misslyckande i denna fas är en kombination av initiativtagarna av förändring och motståndarna till förändring som skapar för tidigt seger firande. I deras entusiasm över klara tecken på framsteg, får initiativtagaren att gå överbord. På så sätt stoppas förändringen och traditioner kommer krypande tillbaka. Det är därför katastrofalt att fira för tidigt tills förändringarna har sjunkit in i företagskulturen. En sådan process kan ta mellan 5 och 10 år att förankra de nya arbetssätten och metoderna i verksamheten. (Kotter, 1995).

8. **Inte förankrar förändringen i företagskulturen** – förändringar består när det blir ”hur vi gör saker här”, när det sipprar i blodådern i företaget. Tills nya uppträdande är rotat i sociala normer och delade värderingar, är det lätt att degradera sig så fort trycket på förändring upphör. Två faktorer är av speciell betydelse när det gäller att förankra förändringen i företagskulturen. Först att se till att man hjälper människor att se de rätta kopplingarna när det gäller det nya sättet att arbeta på. Den andra faktorn är att ta tillräcklig med tid till att göra klart för nästa generations topp chefer att personifiera det nya tillvägagångssättet. (Kotter, 1995)

Susan Miller et al (2004) tar upp en avgörande faktor i sin artikel *”Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions”* och det är support igenom uppbackning och stöd. Hon menar på att detta är det viktigaste för att inte projekt ska stanna upp och fastna. (Miller et al, 2004)

Kapland och Norton (2000) menar på att strategi betyder en organisationsförflyttning från den nuvarande positionen till en position som är önskvärd men osäker. Därför att organisationen aldrig tidigare har befunnit sig på det framtida stället. Framgången med strategin ligger i att samtliga inom organisationen klart och tydligt förstår den underliggande meningen med att sammankoppla alla organisatoriska resurser och enheter. (Kapland & Norton, 2000)

Ovanstående identifierade faktorer kommer ligga som grund för både analys och diskussion av det empiriska materialet.

## 3.4 Förändringsledning

Kotter (2011) beskriver förändringsledning (Change Management) enligt följande:

*“The world basically uses change management, which is a set of processes and a set of tools and a set of mechanisms that are designed to make sure that when you do try to make some changes, A, it doesn’t get out of control, and B, the number of problems associated with it—you know, rebellion among the ranks, bleeding of cash that you can’t afford—doesn’t happen. So it is a way of making a big change and keeping it, in a sense, under control”* (Kotter International, 2011)

De senaste årtiondena har intresset ökat gällande förståelsen för hur organisationer utvecklas över tid - anpassa eller misslyckas med att anpassa, inleda förändring och svara på förändring både planerat och oplanerat. Organisatoriska miljöer har blivit mindre vänliga, mer komplexa, mer sammankopplade och mer dynamiska. Detta producerar nya förhållanden som utgör krav till förändring (Branch, 2002). I och med detta kommer vi in på området förändringsledning (Change management).

Litteraturen adresserar tre aspekter av förändringsledning och dessa är: (1) teoretiska modeller och ramverk, (2) angreppssätt och verktyg, och (3) viktiga faktorer för framgångsrik förändringsledning. Nedan kommer dessa tre aspekter att behandlas i korthet.

### 3.4.1 Teoretiska modeller och ramverk

Det finns två modeller som är värda att nämna och det är först Kurt Lewins *“Three-phase model of change”* – *“unfreeze, move or change, and refreeze”*. En viktig aspekt gällande detta ramverk är att det centrala är att förändra de personer som utgör organisationen och explicit förkunnar att

förändringen kommer att motarbetas. För att överkomma detta motstånd krävs ledarskap (därmed engagemang från högsta ledningen). Lewin har identifierade tre vägar som åstadkommer organisatorisk förändring (Branch, 2002):

- Förändra individerna som arbetar i organisationen (så som egenskaper, värderingar, attityd och uppförande).
- Förändra olika organisationsstrukturer och system – belöningssystem och rapporteringsförhållanden.
- Direkt förändra det organisatoriska klimatet eller sociala silen – hur ofta människor är med varandra, hur konflikter hanteras, hur beslut tas.

Den andra modellen är den som Robertson och Senevirtane (1995 refererat i Branch, 2002) har tagit fram. En modell för organisatoriskförändringsprocess som består av tre faser: (a) planerade insatser skapar förändringar i inställning till arbetet i organisationen; (b) dessa förändringar i inställning leder till att individer förändrar deras beteende; (c) förändring hos individers beteende påverkar organisationens prestation och individers utveckling.

### 3.4.2 Angreppssätt och verktyg för förändringsledning

Det ihållande intresset för organisatorisk förändring och förändringsledning har medfört utveckling av en mängd olika verktyg ifrån att inleda och hantera organisatorisk förändring till att kontrollera och styra förändring som orsakats av oplanerade störningar. Många av de mest populära verktygen fokuserar på att åstadkomma kvalitetsförbättringar, adressering av arbetares oro, och förbättra flexibiliteten genom att förändra organisations struktur, processer, människor och kultur.

McNamara(1999 refererat i Branch, 2002) har sammanställt en lista över de verktyg och angreppssätt som används inom förändringsledningen. Nedan följer några av dem.

- Balanced Scorecard – hantering av prestationen särskilt ifrån ledare. Genom design av utvärdering som involverar fyra perspektiv: finansiellt, interna verksamheten, kund, och lärande.
- Business Process Reengineering (BPR) – ökar prestationen genom radikal omdesign av organisationens strukturer och processer, inkluderat att börja om från början.
- Continuous Improvement – förbättra prestationen och kundnöjdheten genom fortgående och stegvis förbättring av processer.
- Total Quality Management – säkra att organisationen genomgående möter eller överstiger kunders krav och fortsätter att förbättras genom att mäta processer.

### 3.4.3 Viktiga faktorer för framgångsrik förändringsledning

Det finns en generell överenskommelse att framgångsrik förändringsledning inte är trolig såvida inte dessa följande grundläggande faktorer adresseras effektivt (Branch, 2002).

***Erbjuda utrymme och struktur för förändring*** – När en organisation behöver nya processer och värderingar, för nya möjligheter, behövs det skapas utrymme för dessa möjligheter att utvecklas. Det finns flera olika sätt detta kan skapas: (1) Skapa nya organisationsstrukturer inom verksamhetens gränser där nya processer kan utvecklas, (2) Urskilja en oberoende organisation från den existerande

organisationen, eller (3) förvärva en annan organisation vars processer och värderingar matchar kraven för nya uppgifter.(Branch, 2002)

**Ledarskap** – Yttersta ledningen stöd och delaktighet är yttersviktigt för framgångsrika förändringsinitiativ. Flertalet studier har bevisat att ledarskap och delaktighet ifrån yttersta ledningen är den enda enskilda faktorn till framgångsrik förändringsledning.(Branch, 2002)

**Uppmärksamhet till personliga aspekterna till förändring** – Hantering av socialpsykologi av arbetsplatsen är en kritisk faktor vid framgångsrik förändringsledning. Ledning och anställda ser förändringen olika, ledningen ser förändringen som en möjlighet både för verksamheten och dem själva, och anställda ser förändringen som störande, inkräktande och troligt leda till förlust. Dessa aspekter är vid förändring är högst personliga och krävs att de adresseras i personliga termer.(Branch, 2002)

**Förstå den existerande organisationen på djupet** – Genomföra en organisatorisk förändring utan att genomföra en organisatorisk bedömning för att säkerställa förståelsen för centrala delar i verksamheten kan få förändringen att misslyckas.(Branch, 2002)

**Resultat och konsekvenser av förändringsinitiativ** – Det krävs att utvärdering för att tydliggöra resultat av förändringsinitiativ, syna kostnadseffektiviteten, redogöra för svårigheter, kostnader, och komplexiteten av hanteringen av organisatoriskförändring. (Branch, 2002)

### 3.5 Tillämpade teorier

*I detta avsnitt ges en summering av de teorier som jag kommer att använda för analys.*

Den snabba utvecklingen i omvärlden är en viktig aspekt som organisationer måste ta hänsyn till. Förändringstakten gällande teknik och marknad har ökat. Det är inte bara den pågående förändringen utan även hur snabbt förändringen sker. Detta medför att organisationer måste anpassa sig i allt snabbare takt och detta ställer stora krav på IS/IT-strategiarbetet. Därför bör nya tillvägagångssätt gällande strategiutveckling utvecklas som är mer dynamiska än de mer traditionella tillvägagångssätten. Denna syn kommer att användas i rapporten när det gäller strategiska tillvägagångssätt.

Strategiprocessen för att producera en IS/IT-strategi består av ett antal mognadssteg som talar om en organisations förändrade ifrån teknologiskt till strategiskt fokus. För att en organisation ska fortsätta sin förändring ifrån teknologiskt till strategiskt fokus krävs det att strategiprocessen är ständigt pågående, där strategier och planer uppdateras regelbundet med hänseende till de externa krafter som påverkar organisationen. Synen på att strategiprocessen är ständigt pågående kommer att användas i rapporten.

Hur framgångsrikt IS/IT-strategier i en organisation blir implementerade beror på hur många av de faktorer inom strategiimplementering och förändringsledning som uppfylls. Ledarskap, förankring och förståelse är tre återkommande faktorer som bör tas i beaktning av en organisation som vill lyckas med sin strategiimplementering. Rapporten kommer att trycka på de faktorerna spelar en avgörande roll för framtida strategiarbete.

## 4. Resultat

*I följande avsnitt kommer resultatet att redovisas ifrån de intervjuer som har gjorts med informanterna och som sedan kommer ligga som grund för analysen. Frågorna är indelade i två grupper. Först kommer gruppen "då och nu" sedan kommer gruppen "framtid". I varje grupp kommer frågorna att redovisas och därefter svaren som de olika informanterna har lämnat på respektive fråga.*

### 4.1 Då och nu

#### **Hur ser ert strategiarbete ut idag? (Är IT strategin separat eller integrerad som en del utav en övergripande strategi)?**

Organisation A ligger mycket nära den övergripande affärsstrategin, då den utgör en av de två viktigaste källorna till input. Tillsammans med affärstrategin är det externa trender som informant A anser vara viktiga för att bygga ihop sin IT-strategi:

*"Affärsstrategin och externa trender, det är de två sakerna vi måste bygga ihop till en IT-strategi"*

IT-strategin är en av fem viktiga strategier som organisation B:s styrelse har på sin agenda och som de beslutar om samt följer upp. IT-strategin har inte alltid varit en viktig strategi menar informant B:

*"Fanns det en IT-strategi så var den i bästa fall förankrad hos den exekutiva ledningen under styrelsen och i sämsta fall på ännu lägre nivå under finans direktören. Och ofta utvecklad av IT själv"*

Men detta har ändrats och organisation B har nu utvecklat strategin med verksamheten menar informant B.

Organisation C hade en väldigt teknisk IT-strategi då IT-strategin talad om vilka versioner på olika programvaror som skulle finnas. Informant C menar att det har funnits ett ganska tekniskt perspektiv och ett system perspektiv på IT:

*"Hela IT karakteriserades av ganska tekniskt och system perspektiv och en otrolig decentralisering"*

För organisation C har det varit en lång resa med konsolideringar och strategisk sourcing. Informant C menar på att de befinner sig i ett läge där de verkligen försöker koppla IT-strategin till verksamheten och dess strategier.

Organisation D anser att den är väl integrerad med den övergripande strategin. Men det har den inte alltid varit berättar informant D och uttrycker det på följande vis:

*"Tidigare var vi som många andra verksamheter, att verksamhetsstrategin och IT-strategin levde var sitt liv."*

Vidare berättar informant D att de har jobbat väldigt hårt de senaste två åren med att integrera de här strategierna.

#### **Hur ser relationen mellan IT- och verksamhetsstrategi ut?**

Organisation A:s verksamhetsstrategi har en 3 års cykel, där år ett skapas verksamhetsstrategin för att sedan år två och tre uppdateras och år fyra blir år ett igen. Enligt informant A ligger IT och IT-strategin ett halvt eller ett kvartssteg bakom verksamhetsstrategiutvecklingen. Informant A deltar själv i arbetsgrupper där IT får värdefull och kontinuerlig input. Verksamhetsstrategin har en formell

beslutspunkt kring midsommar då styrelsen tar beslut om den. Men ambitionen för IT är då att IT-strategin ska vara klar till 99 % och några justeringar kanske måste göras sen ska IT-strategin vara klar. Informant A uttrycker det såhär:

*"När affärsstrategin är satt då har vi max en veckas jobb, sen är IT-strategin klar. Vi har ju varit med hela tiden "skuggat dem" hela tiden under processens gång, så där i tre fyra månader."*

I organisation B beslutas det om strategierna av styrelsen och exekutiva ledningen. När det gäller framtagandet och förbättringar gällande IT-strategin så involverades människor både ifrån verksamheten och IT. Informant B menar att det var kompetens som var passande för de beslut som skulle tas:

*"Man tog personer utifrån den kompetens som passade bäst, men man blandade mycket mellan IT och affärsverksamheten."*

Organisation C har en strategisk planeringsprocess som leds utav någon ifrån IT. IT står för strukturerna och arbetssätten och bjuder in representanter ifrån andra enheter ute i verksamheten. Sedan processleder IT dem fram till innehållet som kommer att utgöra IT-strategin. Informant C menar att det inte finns någon synk mellan IT- och verksamhetsstrategi och uttrycker det på följande sätt:

*"Det finns ingen synk. Det finns idag ingen övergripande verksamhetsstrategi på samma nivå som vi jobbar med den övergripande IT-strategin."*

Organisation D jobbar mest med verksamhetens ledningsgrupper. Utöver ledningsgrupperna finns det även roller som process- och IT-ansvariga i respektive division och affärsområde. De har med sig kunskap om både affären och processförbättringskompetensen. De har även kunskap om hur IT kan stödja processen berättar informant D.

Vidare berättar informant D att IT är uppdelat tre delar, styrning (Governance), behov (Demand) och leveranser (Supply). Det är de här delarna som arbetar aktivt med att skapa en IT-strategi.

Divisionerna har affärsstrategier och concernens IT-strategi att förhålla sig till och som blir input när de skapar den lokala IT-strategin för divisionen.

Strategierna synkas enligt informant D genom att man ser en gemensam framtid, vision och en position man vill nå och detta uttrycker informant på följande vis:

*"Vi har en gemensam framtid, vision samt wanted position. Det bildar vår gemensamma framtid."*

### **Hur arbetar ni med er IT-strategi idag jämfört med för några år sedan? (Förändrade ni ert arbete?)**

Informant A anser att de har ett bättre strukturerat arbetet med enterprise arkitekturen och har ett väl definierat ramverk kring vad enterprise arkitektur är och hur de arbetar med det. Därmed blir arbetet mycket lättare och uttrycker det på följande vis:

*"Det betyder att man kan hålla strategarbetet på en mycket högre nivå"*

En annan sak som informant A framhäver är att de inte tar hänsyn till timing:

*"Vi bara pekar utfärdriktningen, i den här riktningen ska vi satsa, det här är ett viktigt område, det här måste vi arbeta med etc. . Om det ska vara klart till 2016 eller 2013 det är en fråga vi lämnar till enterprise arkitekturen."*

Informant B menar att IT-strategin är i allra högsta grad levande både i styrelsen och i exekutiva ledningen:

*"På det sättet att CIO tillsammans med andra ledare på högre nivå inom IT, gör en halvårsberättelse om hur vi utvecklas gentemot vår strategi"*

Informant B fortsätter:

*"Vi driver den framåt med mycket uppföljning, vilka områden vi ska jobba med är rätt så klart i strategin på en övergripande nivå. Sedan är det uppföljningen och den har blivit tydligare och tydligare."*

Organisation C hade för några år sedan ingen samordnat arbete för IT-strategin. Men nu menar informant C att de har utvecklat en process som arbetssätt och processen inkluderar att verksamheten kommer med innehållet i den och bär in det i det arbetet som IT gör. Organisation C har senare även knutit arbetet med närmre de beslut som budgetunderlag och budgetdokument som finns. Informanten uttrycker det så här:

*"Strategin ska bli färdig när budget inputen skall ske osv. Så det finns en synkning med strategin mot övriga arbeten i verksamheten."*

Informant D berättar att de har förändrat sitt arbete kraftigt och uttrycker det enligt följande:

*"För några år sedan låg fokus på kostnaden för IT, det var det som diskuterades. Då hur mycket IT-tjänster och lösningar förbrukas i koncernen på årsbasis. Vi tog ett medvetet beslut för några år sedan om att sätta fokus mer på värde, värdet av IT."*

Vidare talar informant D om en utmaning som finns är att få med sig ledningsgrupper på alla nivåer att titta på värdet istället för kostnaden. Detta krävs att IT levererar enligt informant D:

*"Så länge vi levererar bra värde till affären och att vi håller styrningen av IT. Alltså ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv."*

### **Vilka utmaningar med arbetet med IS/IT-strategin fanns det för några år sedan?**

Organisation A upplevde stora utmaningar med att hålla IT-strategin levande och informant A uttrycker det på följande sätt:

*"Den gjordes och sen vittrade den långsamt under 3-4 år sen gjorde man en ny. Man hade inte det cykliska arbetet med att man hela tiden underhöll den."*

Informant A fortsätter:

*"Ett års cykel räcker för att hålla IT-strategin aktuell då man har enterpris arkitekturen liggandes under. Då är den skapligt aktuell när det är dags att se över den och dessutom är det en relativt enkel resa. Det är lättare att jobba med IT-strategin nu än det var för 5 år sedan."*

Organisation B upplevde otydligheten som en utmaning. De visste inte vad de ville åstadkomma med IT-strategin. Det fanns stora ambitioner enligt informant B:

*"Det fanns stora ambitioner men det lades ofta vid sidan för att man inte kunde berätta hur långt vi kommit i det här arbetet."*

Det fanns ingen struktur gällande uppföljning och detta medförde att organisation B inte kom vidare i arbetet. Informanten uttrycker det på följandevis:

*"Vi hade aldrig gjort någon struktur runt uppföljningen, Hur ser vi till att vi är på rätt väg som vi sen kan ta beslut som hjälper oss att komma framåt."*

Men nu har organisation B kommit vidare i arbetet och en viktig aspekt som informant B hävdar är:  
*"att det fanns en kravställning, att nu måste ni förbättra ert arbete. Innan var det bara goda viljan och höga ambitioner."*

Organisation C upplever att den stora utmaningen låg i den decentraliserade kulturen i verksamheten och att det inte fanns någon central funktion. Allting som skedde var lokalt ute i verksamheterna.

En utmaning som informant D menar var att IT-strategi arbetet var splittrat. En annan utmaning som informant D lyfter fram är datakvalité. Informant D uttrycker det på följande vis:

*"Vi är beroende av det som finns i våra gemensamma system, alltså det data som finns och som vi har tillsammans. Om någon köper en IT-tjänst eller produkt konterar den som en konsult tjänst. Då är det svårt att se exakt vad är IT och inte IT."*

Den tredje utmaningen som organisation D upplever är värdet av IT. IT finns överallt och är ständigt närvarande. Det medför att det ska fungera utan problem. Det finns en uppfattning ifrån verksamheten att allt ska lösa sig snabbt och smärtfritt när eventuella problem uppstår med IT.

Informant D uttrycker det:

*"Det ska alltid fungera, man förväntar sig att alla problem löses snabbt utan att det kostar något osv. Det är mer än en inställning då."*

Informant D menar på att det är inställningen till värdet av IT som är själva utmaningen. Vidare framhäver informant D att informationen spelar en nyckelroll i värdet av IT.

*"Titta då på information på hur man gör saker. Det har ett stort värde. Information både att köpa in prylar och att sätta ihop prylar och utveckla produkter. All den informationen, hur man går ifrån ax till limpa, det är det som är värt något."*

### **Vad var det som drev till förändring av ert sätt arbeta med IS/IT-strategin? (Teknik utv., Kund krav, konkurrens. Vilka effekter önskade ni att uppnå?)**

Det som drev organisation A till förändring i arbetssättet med IT-strategin är enligt informant A ramverket kring enterprise arkitekturen. Informant A trycker på att det inte fanns något strukturerat arbetssätt för tre år sedan. Nu finns struktur menar informant A uttrycker det på följande sätt:

*"Nu har vi det och vi vet idag vad enterprise arkitektur är och jobbar med det på ett skapligt bra sätt. Vi tänker inte gå i fällan och säga att vi är färdiga för det blir man aldrig."*

Vidare tycker informant A att de har kommit igång på ett bra sätt och uttrycker det i termerna:

*"Vi har fått gehör ifrån både IT och processägare och de olika verksamhetsgrenarna. De intresserar sig för det, de ställer frågor, de läser dokumentation."*

Något som har underlättat för att komma framåt med förändringen med sättet att arbeta med IT-strategin är enterprise arkitekturen. Det är den som har underlättat arbetet mest för att komma framåt enligt informant A.

En effekt som organisation A inte hade räknat med när de införde enterprise arkitekturen var att IT-strategi arbete skulle bli enklare.



Effekterna som organisation A ville uppnå med att ramverket Enterpris arkitekturen infördes var enligt informant A att få resultat i termerna av snabbare, billigare, högre kvalitet etc. Dessutom effekter i form utav regler och riktlinjer som kan följas.

För organisation B började allt med att ekonomiansvarige, som vid tiden ansvarade för IT, fick många signaler ifrån kollegor på högsta nivå att IT inte var tillräckligt effektiva. En utredning tillsattes och en extern konsultfirma togs in för att studera hur IT fungerade i verksamheten. Ur den studien kom det att det fanns stor potential till att effektivisera genom att göra på rätt sätt och att beslut om att göra rätt saker. De här två parametrar menar informant B på hade stor potential för verksamhetens fortsatta utveckling. Uttrycker sig på följande vis:

*"Koncernledningen tog beslut om och tillsatte det här programmet IT-for-business vars uppgift var att just utforska de här möjligheterna och komma med förslag på konkreta förändringsområden och ur detta arbete kom då en IT-strategi."*

Informant C menar på att det var uppenbart att den struktur som fanns för IT skulle i takt med att volymerna ökade och ökande användandet av datorer skulle leda till en kostnadsbild som var helt ohållbar för verksamheten. Informanten menar på att det krävdes insatser och uttrycker sig:

*"Det gällde att få till en organisationsstruktur och styrsätt och en strategi som verkade för att utnyttja de volymfördelarna och standardisera för att kostnaderna skulle bli hanterbara på sikt med en volymökning. Det första var väl kostnadsdrivet att börja samordna och ta tag i det."*

Organisation C önskade först och främst att få till en tydlighet mellan IT och den IT som fortfarande är verksamhetsspecifik som enheterna ansvarar för.

Informant C ger exempel på detta:

*"En central sådan funktion är ekonomisystem. Det är inte effektivt att alla springer och köper var sitt ekonomisystem."*

Men med att börja dela upp IT var jätteviktigt inledningsvis och underlag för det fortsatta arbetet att leda och styra enligt informant C.

Informant D menar på att det är en kombination av teknikutveckling, kundkrav och konkurrens som drev till förändringen i sättet att arbeta med IT-strategin. Ingen av dem är viktigare än någon annan påstår informant D. En integrerad IT-strategi har också varit med och bidragit till förändring i sättet att arbeta med IT-strategin och som på ett tydligare sätt visar IT:s bidrag gällande värde menar informant D.

Organisation D har ambitionen att differentiera sina produkter med hjälp av IT. Detta har att göra med att organisation D har förflyttat fokus ifrån produkt till kompletta tjänster. Det är inte bara organisation D som har förflyttat fokus enligt informant D och uttrycker det på följande vis:

*"Många större industriverksamheter är ju alla på den resan till att gå ifrån fysisk produkt till olika tjänster. Det är drivet av ett kundbehov."*

### **Hur stor inverkan tror ni att förändringen har haft på ert arbete med IS/IT-strategi?**

Informant B menar att de har sett en del frukter ut av det. Bland annat att deras gynnsamma utveckling av deras kostnader samt den lönsamma utvecklingen gällande ökad tillgänglighet, med nöjdare användare. Vidare berättar informant B om de nuvarande förändringarna de tagit och

uttrycker framtidstro på dem enligt följande:

*"Vi har ju tagit två steg detta år med vårt applikationslandskap men detta har ju inte gett resultat än men vi kommer ju öka vår kapacitet och förmåga att sänka riskerna och kostnader på sikt."*

Även ansvaret har enligt informant B, renodlats och satts upp. Förändringarna tar tid och informant B uttrycker det enligt följande:

*"Det är ofantliga förändringar innan vi har nått hela vägen fram så tar det nog ett år till."*

Informant C talar om att förändringen har haft stor inverkan:

*"Den har styrt mycket hur vi tänker och hur vi ser på organisation, styrning, sourcing och så, så det är strategiarbetet och den omvärldsbevakning som ingår i strategiarbetet har varit otroligt avgörande hur vi sen planerar vår ledning och styrning för vår organisation."*

Det har haft en stor inverkan enligt informant D:

*"Vi är mitt i förändringen. Det här är tredje året som vi har en integrerad IT-strategi. Det finns ju en skala hur pass integrerad IT-strategin är. Det finns ju en skala, om vi börjar på noll så kanske vi nu är någonstans kring 50 % i förändringsprocessen."*

### **De förändringar som har skett i branschen och i omvärlden, hur har det påverkat ert arbete med IT-strategi?**

Informant A menar att enterprise arkitekturen är inne och att de kanske inte hade tagit tag i arbete med IT-strategin om det inte hade varit så populärt och de hade fått positiva signaler ifrån omgivningen. Informanten uttrycker det på följande sätt:

*"Så tillvida har det påverkat oss för att om inte hade varit så högt på agendan i branschen kanske vi inte hade tagit tag i det på det sättet som vi faktiskt gjorde"*

Efter att organisation A införde enterprise arkitekturen ser informant A att de gjort rätt val.

Informant A ser även framåt och uttrycker sig:

*"Jag tror inte det här en modefluga som kommer vara död igen om några år, utan det är här för att stanna. Det här synsättet på det."*

informant B menar att de förändringarna som har skett i branschen har vi alltid satt i perspektiv till vad organisationen behöver och sedan har förändringar gjorts utifrån det.

Informant C talar om det som skett i branschen och i omvärlden har fått dem att bli mer medvetna om IT-strategin måste gynna deras rörlighet. Informant C uttrycker sig enligt följande:

*"Förändringarna i omvärlden är så snabba att förutsättningarna för att driva IT i en så här stor verksamhet är helt beroende hur snabbt vi kan svara mot nya behov. Om vi tittar på de senaste fem åren har ju IT blivit otroligt konsumentdrivet. Även om vi försöker nu så har vi otrolig tröghet i en så här stor organisation att göra förändringar och i värsta fall leder det till att vi inte kan svara upp mot behov och då bli lösningen lokalt och då får man det som kallas Shadow IT."*

Enligt informant D har förändringarna i omvärlden definitivt förändrat deras arbete med IT-strategin. Det är många faktorer som har spelat in. Informant D menar att det sker en utveckling på alla fronter parallellt. Detta exemplifierar informant på följande sätt:

*"Det här med stora ERP-system som har en påverkan. Där de vill låsa in verksamheten på att jobba på*

*ett visst sätt för att det ska passa det här ERP-systemet. De här stora leverantörerna i världen har ju en inverkan.”*

## 4.2 Framtid

### **Hur stor inverkar tror ni att förändringen har på ert framtida arbete med IS/IT-strategin?**

Informant A talar om att strategiarbetet har haft mycket formen projekt över sig. Det var en kraftansamling varje gång IT-strategin skulle skapas. Mycket material producerades och ur det kom en stor tjock rapport. Efter det ansågs arbetet avklarat med IT-strategin. Det dröjde länge innan hela processen började om på nytt. Informant A tror att detta sätt att arbeta med IT-strategin kommer att förändra sig i framtiden och uttrycker det så här:

*”Jag tror att strategiarbetet kommer att förändra sig till det bättre på ett sådant sätt att det blir cyklist, man håller det levande hela tiden, det blir mer en process och mindre av ett projekt.”*

Organisation B:s IT-strategi kommer att ligga fast för många år framåt och det som kommer att ändras är att nya målsättningar och visioner kommer att definieras enligt informant B.

Informant B tycker att de kraftfullaste förändringsområdena är de områden de håller på med idag och att de kommer att ta så långtid att verkställa. När de blir klara så har de en inverkan på IT-strategin.

Förändringen kommer att fortsätta ha en stor inverkan eftersom att förändringarna måste hanteras hela tiden. Informant C uttrycker att man måste jobba kontinuerligt:

*”Vårt mål med strategiarbetet är nu att inte göra det en gång utan att sen låta gälla fram till dess att man tycker den är inaktuell. Utan vårt strategiarbete sker nu i en årscykel.”*

Informant C tycker att de har helt klart gått från att göra strategin en gång, till att det nu sker löpande strategiarbete som görs i årscykel.

Den har stor inverkan och det kommer bli många stora förändringar enligt informant D:

*”Vi är ju en global verksamhet och finns på många olika ställen. Bara det är ju en utmaning. Den här utvecklingen sker ju inte i samma takt i olika delar utav världen. Utan på vissa håll går det mycket fortare. Asien är ett bra exempel. De har väldigt hög förändringstakt och om vi tittar på Sydamerika så är det också en högförändringstakt där. Mitt emellan ligger Europa där förändringsbehovet är väldigt stor men förändringstakten låg. Europa har varit den marknad som har satt krav och förväntningar på IT. Det är inte säkert att det gäller för hela världen. Vi måste ligga närmare de här snabbväxande marknaderna.”*

### **Vilka utmaningar tror ni kommer att finnas i framtiden gällande IS/IT-strategin?**

IT strategin kommer att bli mer och mer beroende av verksamheten. Om verksamheten skippar att göra en verksamhetsstrategi ett år då har IT inget att hänga upp IT-strategin på enligt informant A. Informant A uttrycker detta nära samarbete enligt följande:

*”Om verksamhetens strategiutveckling fungerar då kommer IT-strategin att fungera och gör den inte det så faller IT-strategin som ett korthus.”*

Informant B tror att utvecklingen av ”smartphones” idag som troligen bara är i sin linda kommer att revolutionera sättet att använda IT. Detta ser informant B som en utmaning och uttrycker det:

*"Att vara med i det och att kunna och dra nytta av de möjligheterna, tror jag kommer att bli en utmaning."*

Ovissheten gällande vad vissa effektiviseringar kan bidra med i framtiden är en utmaning som informant B lyfter fram. Vad effektiviseringarna består av i sig är även det utmaningar som kommer att uppstå i framtiden.

En utmaning som är tydlig enligt informant C är hur IT-strategin ska kopplas till övriga verksamhetsstrategier, då med tanke på hur stor organisation C är. En annan utmaning som informant C ser är att få verksamhetsansvariga att förstå vad de ska ha IT till och att dialogen mellan IT och verksamheten blir bättre. Informant C trycker på att det uppstår nya förutsättningar när digitaliseringen blir påtaglig och detta förändrar sättet hur vissa typer av verksamheter ska bedrivas.

Informant C beskriver kunskapsnivån hos cheferna i verksamheten gällande IT på följande vis:  
*"Den generella kunskapsnivån om vad IT betyder på gemene chefsnivå är förhållandevis låg. Vi tillhör nog de organisationer där få tal chefer har den här förståelsen och är aktiva på sociala medier."*

Den stora utmaningen enligt informant D är en kulturell fråga:  
*"Det är svårt att få in hos ledningsgrupperna på lite högre nivå att titta på värdet av IT. Hur man differentierar sitt totala erbjudande till kunde med hjälp av IT."*

### **Vilka effekter önskar ni att uppnå med hjälp av IS/IT i framtiden?**

Enligt informant A så behövs en strategi för att ha en färdväg för att prioritera budgetar, för att kunna anställa rätt sorts människor osv. Informanten tror inte det kommer att ändra sig.

*"Syftet med att ha en strategi överhuvudtaget ändrar sig inte tror jag. Det är för att göra det möjligt att prioritera och göra det möjligt att orientera sig och att sätta fokus på rätt saker."*

Organisation B har fem områden som ska bli bättre. Något som informant B lyfter fram är att de har ett fragmenterat IT landskap med många hemmabyggda lösningar i alla tänkbara generationer. IT-strategin pekar på att försöka skapa ett homogent IT landskap, att projekten levererar, att tjänster är tillgängliga för användarna, att kostnaden för IT totalt i verksamheten sänks. Att göra IT mer rationellt och mer heltäckande och processtödjande. För det menar informant B att det finns en hel del att göra för att uppnå.

Enligt informant C finns det en splittring inom ledningen i deras syn på IT:s roll och vad som skall uppnås. Men informant C menar att IT borde ses som ett av de mest strategiska verktygen och uttrycker det så här:

*"IT borde vara ett av de mest strategiska verktygen för vår verksamhetsutveckling. Det handlar om att tillhandahålla service, rationalisera administration mm"*

Effekterna som organisation D vill uppnå med hjälp av IS/IT i framtiden är att utveckla sina processer. Informant D talar i termerna:

*"Bättre kvalitet, sänka kostnader, bättre pris för kunder. Att korta ledtider i utveckling och produktion och i säljcykeln."*

## Hur arbetar ni för att möta morgondagens krav ifrån omvärlden?

Informant A tror att morgondagens krav kommer ifrån flera håll. Dels kunderna, konkurrenterna och myndigheterna. När det gäller myndigheter är det framförallt restriktioner och EU direktiv som kommer bli morgondagens krav. Detta ser informant A som en svårighet och säger det på följande vis: *"EU-direktiv vad det nu kan vara. Det där är väldigt svårt att hålla en beredskap för men någonstans måste man försöka att ha det. Sådant ser jag komma mer och mer och framförallt de senaste tio åren har det ökat."*

Idag finns det ingen beredskap för sådana restriktioner enligt informant A. Informanten poängterar att det är en sak att försöka förutse hur marknaden utvecklas, hur konjunkturen utvecklas, vad kunderna kommer att ställa för krav i framtiden, men det andra står man handfallen för.

För att förutse händelser i omvärlden och försöka att spå morgondagens krav används omvärldsanalys och scenarioplanering enligt informant A.

Informant B menar på att deras metodik är att titta på den övergripande affärsstrategin och uttrycker det så här:

*"Vad har vi satt upp som målsättningar och därmed vad för IT behöver vi? Vad kan man bidra med för att nå de målen? Sen dessutom tittar vi på var är vi svaga idag och var har vi för stora kostnader, risker och kompetensområden."*

I den planeringsprocess som informant C arbetar med, ingår omvärldsanalys på ett väl utarbetat och strukturerat sätt. Genom att ha en så strukturerad omvärldsanalys minskas uppfattningen om vad IT-strategiarbetet är och att det inte är så flummigt som det låter utan att det krävs en leverans även när det gäller IT-strategi. Informant C talar om det strukturerade arbetssättet och hur det ökar förutsättningarna att ta tillvara på de förändringar som analysen ger och uttrycker det på följande vis: *"Att jobba strukturerat med omvärldsbevakning tror jag betyder ökade förutsättningarna att ta tillvara på de förändringar som man ser i den analysen, när man sen fortsätter sin planering. Strukturen är ett sätt att möta den förändringen."*

Vidare talar informanten C om att IT blir mer och mer varje persons personliga infrastruktur.

*"När IT hamnar i var persons hand. Lite som det gör idag med smarta mobiler, läsplattor och bärbara datorer. Tekniken kommer att bli en del av folks personliga infrastruktur som de sedan kommer att ta med sig in till arbetsgivaren istället för att arbetsgivaren ska förse dem med de verktygen. Det kommer också ändra scopet på IT hur vi ser på det."*

Enligt informant D samlar de in krav och förväntningar ifrån omgivningen och försöker att tolka dessa. Affärens omvärld är den samma som för IT:s omvärld hävdar informant D. Vidare berättar Informant D att affären är duktiga på att samla in omvärldsinformation medan IT har teknologiutvecklingsbevakning och över låter resten till affären.

## Vad tror ni kommer att driva förändringen inom detta område?

Informant A tror att det blir mer indirekt teknologidrivet och uttrycker varför han tror det på följande vis: *"Jag minns tiden innan internet fanns, sen dess har det hänt så mycket i vanliga människors vardag. Vilket innebär att nästa generation ekonomer och ingenjörer och IT-folk har med sig ett helt annat synsätt på saker och ting ska fungera."*

Vidare ger informant A exempel på detta:

*"Vi ser på radarn att det här med större och större kanske inte uttalade men outtalade krav på att kunna använda sin egen utrustning. Det kommer att finnas ett önskemål att kunna göra det och det är det som driver utvecklingen. Sättet som folk jobbar med exempelvis Facebook, bloggande och twittrande. Det kom som någonting som människor höll på med i sin privata vardag som sipprar mer och mer in i verksamheten. Vi har folk här i verksamheten som har som sin huvuduppgift att bevaka vad som händer och sägs om oss på Facebook. Om någon hade påstått det för 5 år sedan så hade vederbörande blivit betraktad som hel korkad. Det där kommer vi få se mer och mer av. Vi har nog svårt att föreställa oss vad som kommer att hända. Det är ju en kulturellförändring på något vis. Det här tror jag är jättesvårt att vara förberedd på. Det är väldigt lätt att fnysa åt det när det kommer men alla sådana trender måste man ta på allvar och försöka förstå. Rätt som det är har det ett stort genomslag utan att man har hunnit förstå vad det är som händer."*

Informant B menar på att det är kapaciteten hos dem som företag som kommer att driva förändringen. Informanten uttrycker det på följande sätt:

*"Vad är det kunder vill ha, vill köpa? Hur mycket ska vi växa? Måste vi förbättra vår supply chain? Både kunde perspektivet och teknikutvecklingen kommer att driva. För att kunna sälja mer vad behöver vi för IT Applikationer och infrastruktur?"*

Informant C menar på att förändringen kommer att drivas utav den fortsatta konsument behovet. Det kommer att drivas utav informationshanteringen och informationsarkitekturen. Det kommer att öka dramatiskt i betydelse i en sådan organisation som organisation C är enligt informant C. Informanten uttrycker det på följande sätt:

*"För att kunna göra e-tjänster och ge digital service till användarna för att kunna interagera viktiga samhällsfunktioner, så kommer vår förmåga att skapa en bra informationsarkitektur och informationsklassning vara avgörande. För mycket av vårt strukturkapital kommer ligga i hur vi jobbar med informationsinnehållet. Så man skulle kunna säga det flyttas mycket ifrån teknik och hårdvara till information, informationsägarskap, klassning och arkitekturen tror jag."*

Informant D anser att de nya personer som kommer att anställas inom 8 -10 år har helt andra krav på IT än de som anställdes längre tillbaka. Informant D uttrycker det:

*"För de har med sig hemifrån redan ett antal devices som de förväntar sig ska funka. Det är viktigt att de gör det. Om det inte fungerar så finner man andra vägar för hur man ska hitta informationen."*

Även "Molnet" kommer att fortsätta driva förändringen inom detta område menar informant D.

## 5. Analys

*Avsnitt kommer att redovisa analysen av resultatet. Analysen utgår ifrån den teoretiska referensramen och kommer att behandla verksamhetens utveckling och inverkan för strategiformulering.*

### 5.1 Organisation A

#### Verksamhetens utveckling

Organisation A hade för några år sedan inget angreppssätt eller ramverk för att få processer och system att samverka på någon acceptabel nivå. Dessutom hade de svårt att hålla sin IT-strategi levande och den blev inaktuell. Under tiden de upplevde detta befann de sig långt ifrån första steget på Ward och Peppards (2002) mognadsskala. Men de har gjort en markant förbättring efter införandet av nya arbetssätt och rutiner och fått organisationen att mogna och börjat sin resa från ett teknologiskt fokus till ett strategiskt fokus. Detta innebär att de nu har nått nivå ett på mognadsskalan och det innebär enligt Ward och Peppard (2002) att databehandling planeras, att IT-avdelningen planerar gränssnittet mellan system för att få dem att fungera effektivt utan driftstörningar.

Organisation A valde att haka på en trend som det talades om och är väldigt populär samt som de fick god input ifrån omgivningen att anta den. Enligt Informant A stod enterprise arkitektur högt på agendan och hade det inte varit för det hade de kanske inte tagit tag i den övergripande verksamhetsarkitekturen. Införandet av verksamhetsarkitektur kan kategoriseras till det klassiska tillvägagångssättet till strategi som Wittington (1993 refererad i Burnes, 2009) beskriver, då det omfattar rigorösa analyser och planering för att forma verksamheten.

Informant A lyfter fram att de inte tänker gå i fällan. Med det menar informanten att de aldrig är färdiga med arbetet. Kotter (1995) har identifierat en framgångs faktor som går ut på att inte ta ut sergen i förskott.

#### Inverkan för strategiformulering

För organisation A bestod strategiprocessen utav att ett tjockt IT-strategidokument som producerades under ett år för att långsamt vittra sönder under 3-4 år. Informant A tror att strategiarbetet kommer bli mer cykliskt. Något som Salmela och Spil (2002) har tagit fasta på med "Four cycles method" där syftet med metoden är att främja en fortsatt planering som innebär tillräcklig grad av formalism för att säkerställa att alla kritiska områden i IS/IT-planeringen behandlas periodiskt och återkommande. Med hjälp av införandet av enterprise arkitekturen har det blivit lättare för organisation A att jobba mer cykliskt med IT-strategin.

Något som är viktigt vid IT-strategiformuleringen är de arbetsgrupper som ger värdefull input till IT-strategin menar informant A. Något Kotter (1995) har tagit fast på är att det krävs en kraftfull styrande samling, där det skapas ett gemensamt engagemang. När organisation A planerar för framtiden genomförs omvärldsbevakning med hjälp av scenarioplanering som bidrar med viktig input till IT-strategin. Scenarioplanering tillåter organisationer att utöva strategiska val i termerna av att försöka anpassa sig till framtiden eller hålla möjligheter öppna för att investera i en rad teknologier, produkter och marknader enligt Courtney et al (1997 refererad i Burnes et al, 2009).

## 5.2 Organisation B

### Verksamhetens utveckling

För organisation B hade länge mognadsnivå ett enligt den skala Ward och Peppard (2002) beskriver då de har haft ett mycket fragmenterat IT-landskap med många hemmabyggda lösningar i alla tänkbara generationer. Nivå ett är att få system, applikationer och projekt att fungera effektivt utan driftsstörningar. Mognadsnivån har stigit till nivå tre då organisation B nu arbetar med att göra rätt saker på rätt sätt. Nivå tre på mognadsskalan innefattar att göra saker på rätt sätt och integrera på ett mindre kostsamt sätt (Ward & Peppard, 2002).

Började med att då varande CFO, som ansvarade för IT vid tid, fick många signaler ifrån kollegor på högsta nivå inom organisationen att IT var inte tillräckligt effektiva. En omfattande analys tillsattes och extern konsult togs inför att utvärdera IT:s effektivitet. Detta steg med en omfattande analys kan kopplas till det klassiska tillvägagångssättet för strategi. Det klassiska tillvägagångssättet är det mest inflytelserika tillvägagångssättet till strategi och utgörs av omfattande analyser och kvantifiering, med målet att åstadkomma maximal lönsamhet för verksamheten (Wittington, 1993 refererad i Burnes, 2009).

Det involverades mycket folk ifrån både verksamhetssidan och IT-sidan, som skulle titta på de områden som blivit identifierade som förbättringsområden enligt informant B. Kotter (1995) nämner betydelsen av att ha en kraftfull styrande samling som innehåller divisionens ledare och övriga människor för att skapa gemensamt engagemang.

Organisation B upplevde otydligheten som en utmaning då de hade svårt att visa och tydliggöra vad de ville åstadkomma med IT-strategin. En framgångsfaktor som Kotter (1995) nämner är just det med att skapa förståelse för behovet. Genom att skapa förståelse skapas även motivation till förändringen. Organisationer behöver verktyg i form utav metoder och modeller för att kunna kommunicera sina strategier och processer framgångsrikt enligt Kapland och Norton. (Kapland & Norton, 2000)

För att möta morgondagenskrav tittar organisation B på affärsstrategin och vad som krävs i form av IT för att realisera affärsstrategin.

### Inverkan för strategiformulering

IT-strategin har inte alltid varit en viktig strategi enligt informant B. Fanns det en IT-strategi var den oftast utvecklad av IT självt. Det fanns aldrig någon struktur för uppföljning av att IT gick framåt. Men nu är IT-strategin en utav fem strategier som styrelsen har på agendan och även uppföljningar har införts. Uppföljningar i form av utvärdering är en viktig framgångsfaktor vid förändringsledning (Branch, 2002). Utvärderingar görs för att tydliggöra resultat av förändringsinitiativ genom att synliggöra kostnadseffektiviteten, svårigheter och komplexiteten av hantering av organisatoriskförändring (Branch, 2002). Tillvägagångssättet har blivit organisatoriskt och innebär att nyckelteman för IS/IT-investeringar härleds från en gemensam affärs vy av hur IS/IT ska uppfylla de övergripande affärsmålen som bestäms utav ledningsgruppen (Ward & Peppard, 2002). Men det går att skönja en mognadsnivå 5 där länkning mellan potentialen av IS/IT till affärsstrategin är huvuduppgiften och detta kräver uppmärksamhet ifrån den yttersta ledningen (Ward & Peppard, 2002).



Deras nuvarande strategi kommer nog att ligga fast för ganska många år framåt berättar informant B, men poängterar att den kommer med all sannolikhet att ändras genom att definiera nya målsättningar, nya visioner. Strategiformuleringen är en process som är pågående och där strategier och planer uppdateras regelbundet med hänseende till externa krafter, affärskrav och nya möjligheter (Ward & Peppard, 2002).

## 5.3 Organisation C

### Verksamhetens utveckling

IT-strategin var väldigt teknisk i organisation C. Deras IT-strategi talade om vilka versioner på olika programvaror osv. De har börjat sin mognadsresa på lägre nivå än nivå ett i Ward och Peppards (2002) mognadsskala. För några år sedan fanns det inget samordnat arbete för IT-strategin och det kan likställas med att det inte fanns något tillvägagångssätt som stämmer överrens med någon utav Wittingtons (1993 refererad i Burnes, 2009) fyra generiska tillvägagångssätt. De befinner sig i ett läge idag där de försöker koppla IT-strategin till verksamheten och dess strategier. Det vill säga de har bristande alignment mellan IT och verksamhet. Alignment enligt Luftman (2004) utvecklas genom att IT och andra affärsfunktioner anpassar sina strategier tillvarandra. Även för Henderson och Venkatraman (1999) är alignment förhållandet mellan affärsstrategier och IS/IT-strategier.

Den struktur som organisation C hade för IT skulle i takt med att volymerna ökade och det ökade användandet av datorer skulle leda till en kostnadsbild som var helt ohållbar för verksamheten. Därför började en resa från teknologiskt fokus till strategiskt fokus. Första steget för organisation C var att dela upp IT, mellan IT och den IT som fortfarande är verksamhetsspecifik. Resa har sedan bestått utav konsolideringar och strategisk sourcing för att försöka gå från teknologiskt fokus till strategiskt fokus. De har utvecklat en process som arbetssätt där de bjuder in representanter ifrån andra enheter ute i verksamheten. Där någon ifrån IT-enheten sedan processleder dem i det fortsatta arbetet. Ledaren som leder processen är någon som är högt uppsatt inom IT-enheten. Detta kan likställas med det ledarskap Branch (2002) talar om, att det är yttersta ledningens stöd och delaktighet som är yttersviktigt för framgångsrika förändringsinitiativ. Införandet av en process som arbetssätt har gjort att de har tillämpat processuellt tillvägagångssätt (Wittington, 1993 refererad i Burnes, 2009). En av utmaningarna som informant C lyfter fram är den decentraliserade kulturen i verksamheten. Enligt Kapland och Norton (2002) är det viktigt att samtliga inom organisationen klart och tydligt förstår den underliggande meningen med att samankoppla alla organisatoriska resurser och enheter. Kotter (1995) lyfter upp att en framgångsfaktor är att förankra förändringen i företagskulturen.

### Inverkan för strategiformulering

Förändringen kommer att fortsätta ha en stor inverkan menar informant C, eftersom att förändringarna måste hanteras hela tiden. Ward och Peppard (2002) menar på att när ett strategiskt tillvägagångssätt är etablerat och en strategiprocess är inledd ska det vara en ständig pågående process där strategier och planer uppdateras regelbundet. Strategiarbetet sker löpande i företag C och görs i årscykel. Salmela och Spil (2002) talar om att IS/IT-planeringen ska behandlas periodiskt och återkommande.

Förändringen i deras sätt att jobba med strategiformulering har haft stor inverkan på hur de tänker och ser på organisationen, sourcin osv. Samtidigt som strategiformuleringsprocessen ska vara ständigt pågående är den också en lärande process. Både IS/IT-specialister och affärs människor blir

mer medvetna om affärs-och teknologiskapproblem. De lär sig att identifiera dessa och att utnyttja de möjligheter som finns inom organisationen.(Ward & Peppard 2002)

Informant C ser att få verksamhetschefer har förståelsen för vad de ska använda IT till. Kotter (1995) har identifierat en framgångsfaktor vid implementering som tydliggör hur viktigt det är att skapa en bra förståelse för behovet hos människor för att förändringen ska bli av.

## **5.4 Organisation D**

### **Verksamhetens utveckling**

Idag anser organisation D att den är väl integrerad med den övergripande strategin. Men det har den inte alltid varit då organisation D var väldigt decentraliserat med flera divisioner. Problemet som upplevdes då var att verksamhetsstrategin och IT-strategin levde sitt egna liv utan koppling till varandra. Kopplingen är något som både Luftman (2004) och Henderson och Venkatraman (1999) gemensamt benämner som alignment. När det gäller mognadsnivå enligt Ward och Peppards mognadsskala så befinner sig organisation på nivå fem, därför att det är ledningsgrupper som binder ihop alla lösa trådar inte bara IS/IT-strategi utan även affärsstrategin. Det går även här att urskilja organisatoriskt tillvägagångssätt då det handlar om att knyta IS/IT-investeringar till att uppfylla övergripande affärs mål som bestäms utav ledningsgruppen(Ward& Peppard, 2002).

De har jobbat väldigt hårt de senaste två åren med att integrera de här strategierna d.v.s. skapa alignment mellan strategierna (Henderson & Venkatraman, 1999). De har förändrat sitt arbete kraftigt och fokuserat om ifrån kostnaden för IT till att sätta fokus på värdet av IT. Det som har påverkat dem till att välja en viss väg i arbetet med att integrera sina strategier är en kombination av teknikutveckling, kundkrav och konkurrens. De har arbetat mycket med ledningsgrupper och detta är något som Branch (2002) har tagit fasta på då ledarskap är en viktig faktor. Yttersta ledningens stöd och delaktighet är ytters viktigt för att nå framgång i förändringsinitiativen.

### **Inverkan för strategiformulering**

Enligt informant D samlar de in krav och förväntningar ifrån omgivningen och försöker att tolka dessa Vidare berättar Informant D att affären är duktiga på att samla in omvärldsinformation medan IT har teknologiutvecklingsbevakning. Scenarioplanering som verktyg är det troliga verktyget för affären då de insamlar omvärldsinformation och krav för att sedan tolka dem. Verktyget tillåter organisationer att utöva strategiska val i termer av att försöka forma framtiden, anpassa sig till den eller hålla möjligheter öppna. (Courtney et al, 1997 refererad i Burnes, 2009)

Organisation D tycker det är svårt att få ledningsgrupperna på lite högre nivå att titta på värdet av IT. Kotter (1995) nämner i sin första framgångsfaktor att det är viktigt att skapa förståelse för behovet. I detta fall är behovet av att titta på värdet och inte på kostnaden för IT.

Strategierna för organisation D synkas genom att de ser en gemensam framtid, vision och en position som organisationen vill uppnå. Kapland och Norton (2000) härleder detta till strategi vars mening enligt dem betyder en organisations förflyttning från den nuvarande till en position som är önskvärd men osäker. Framgången ligger i att samtliga inom organisationen klart och tydligt förstår den underliggande meningen med att sammankoppla organisatoriska enheter och resurser.

Enligt informant D har förändringarna i omvärlden definitivt förändrat deras arbete med IT-strategin. De stora aktörerna på den teknologiskamarknaden har och kommer att påverka IT-strategin. De vill låsa verksamheten till att jobba på ett visst sätt som passar deras teknik.

## 6. Diskussion

*I följande avsnitt kommer kausaliteten mellan IT och strategi diskuteras samt viktiga faktorer för utveckling och realisering av IS/IT-strategi.*

### **Kausaliteten mellan IT och strategi**

Det som händer i omvärlden gällande teknikutveckling, konkurrens, kundkrav och trender på marknaden har alla ett stort inflytande på IS/IT-strategi och dess formulering. En av organisationerna snappade upp en trend för att skapa strukturer för det fortsatta strategiarbetet. Trenden i sig har indirekt påverkat den IS/IT-strategi som de senare har formulerat. Före en av organisationerna var det ökat användande av datorer, det vill säga slutanvändare som påverkade dem ifrån att ha ett helt tekniskt perspektiv till att börja arbeta mer strategiskt. Men för att kunna anpassa sig till morgonens krav krävs det någon metod som kan hjälpa till att förbereda verksamheten för teknikutveckling, omvärldsutveckling eller trender. Organisationerna i denna studie använder sig utav någon metod likt scenarioplanering för att kunna förutse framtiden och ta strategiska beslut. Genom att använda sig av scenarioplanering går det att skapa sig en uppfattning åt vilket håll trender och omvärld går mot och en organisations strategiska horisont breddas, ledare kan bli mer öppna för nya idéer. Scenarioplanering tillåter organisationer att utöva strategiska val i termerna av att försöka forma framtiden, anpassa sig till den eller hålla möjligheter öppna (Courtney et al, 1997 refererad i Burnes, 2009).

Oavsett om det är externa trender eller verksamhetsbehov som påverkar IS/IT-strategiformuleringen går det att ur existerande teori tydligt att utläsa att det är förståelse för nyttor som måste förankras i organisationen.

Är påverkan mellan IS/IT och strategi dubbelriktad? Jag svara ja på den frågan, därför att teknikutvecklingen går i sådan rasande takt att strategin blir påverkad. Stora aktörer på marknaden vill låsa in verksamheten till att jobba på ett visst sätt för att passa systemet, så kallat "Lock-in" och detta går att utläsa ur undersökningens insamlade empiriska material. Ur existerande teori går det att utläsa att strategin även kan påverka val av teknologi och applikationer (B Ragu-Nathan et al, 2001).

### **Viktiga faktorer för utveckling och realisering av IS/IT-strategi**

Alla undersökta organisationer jobbar idag med en strategiprocess som utförs cykliskt det vill säga att IS/IT-strategin uppdateras regelbundet och inte blir liggande och inaktuell. Kontinuitet påtalas i litteratur kring förändringsledning samt återspeglas även i undersökningens empiriska material. Därför går det att utläsa cykliska strategiprocesser som en framgångsfaktor för strategiarbete.

Lika kontinuerligt som organisationen jobbar med att hålla IS/IT-strategin levande måste arbetet med förändringar i strukturer, förhållningssätt och arbetssätt också upprätthållas för att förankra en förändring i företagskulturen och går att utläsa ur existerande teori.

Enligt Kotter (1995) så krävs det en kraftfull styrande samling där det skapas ett gemensamt engagemang. Men det är inte bara den styrande samlingen som ska förstå, det är även hela organisationen som behöver förstå vad IT-strategin ska bidra med (Kotter, 1995). Ledarskap påtalas i litteraturen för förändringsledning samt återspeglas i det insamlade empiriska materialet och går därför att utläsa ledarskap som en framgångsfaktor.

En av organisationerna nämner att de har infört uppföljningar eller utvärderingar för att hela tiden stämna av att IT möter de krav som finns ifrån verksamheten. Utvärderingar görs för att tydliggöra resultat av förändringsinitiativ genom att synliggöra kostnadseffektiviteten, svårigheter och komplexitet kring hantering av organisatoriskförändring (Branch, 2002). Litteraturen för strategi påpekar att utvärdering bör göras för att stanna upp och reflektera över vad som har gjorts.

Alla organisationerna upplevde i början av sin resa mot strategiskt fokus svårigheterna med att få verksamhetsstrategin och IS/IT-strategin att gå hand i hand istället för att leva sina egna liv. Det är bristen på alignment som både Luftman(2004) och Henderson och Venkatraman (1999) talar om. Alignment påtalas i litteraturen kring strategi samt återspeglas även i undersökningens empiriska material och går därför att tolka som en viktig faktor för att börja sin resa mot strategiskt fokus.

Ovanstående faktorer bidrar alla till organisatorisk mognad i någon form. Mognaden är ett måttvärde för hur långt en organisation har kommit i sin resa från teknologiskt fokus till strategiskt fokus (Ward Peppard, 2002).

## 7. Slutsats

Syftet med studien var att identifiera faktorer som påverkar IS/IT-strategiarbetet och genom detta beskriva hur strategiarbetet har och kommer att utvecklas. Studien ämnade också bidra till att organisationer blir mer medvetna om strategiarbetets utveckling. För att kunna identifiera faktorer som påverkar IS/IT-strategiarbetet ställdes en huvudfråga och tre delfrågor. Genom att söka svar på de tre delfrågorna kunde även huvudfrågan besvaras. Nedan följer svaren till de tre delfrågorna och avslutningsvis även svaret på huvudfrågan.

### ***Hur bedrivs IS/IT-strategiarbete traditionellt?***

IS/IT-strategiarbetet bedrivs traditionellt av ett klassiskt tillvägagångssätt där någon form utav återkommande process används för att ta ut en ny strategisk inriktning för framtiden. Men synen håller på att förändras ifrån det klassiska tillvägagångssättet till ett mer dynamiskt tillvägagångssätt. Det innebär att IS/IT-strategiarbetet kommer bli mer flexibelt och kunna svara snabbare på förändringar i den miljö som organisationen existerar i.

### ***Hur bedrivs IS/IT-strategiarbete idag jämfört med för några år sedan?***

IS/IT-strategiarbetet bedrivs idag närmre affärssidan än tidigare. För några år sedan bedrevs IS/IT-strategiarbetet helt isolerat ifrån affärssidan. Idag har IS/IT fått större utrymme och anses mer som en tillgång och ett större engagemang ifrån ledningen har lyft upp IS/IT som ett strategiskt verktyg. En återkommande strategiprocess är något som har ökat och används för att inte IS/IT-strategin ska bli förlegad. Även uppföljningar i form utav utvärdering har lyfts in i strategiprocessen för att ta reda på om rätt strategiskinriktning är vald.

### ***Hur kommer IS/IT-strategiarbete att bedrivas i framtiden?***

I framtiden kommer IS/IT-strategiarbetet att bedrivas mer dynamiskt och strategiska planeringsverktyg kommer att vara ytterst viktiga att tillämpa för att göra sk omvärldsbevakning för att kunna förutse vart teknikutveckling, marknad och trender är på väg. Något som kommer att driva strategiarbetet framåt är all den teknik som den enskilde individen kommer att ta med sig in i verksamheten och det kommer ställa högre krav på hur verksamheten möter dessa krav. Sist men inte minst kommer förståelsen och förankringen av IT att vara avgörande för hur strategiarbetet kommer att bedrivas i framtiden.

### ***Hur har IS/IT-strategiarbetet förändrats i organisationer?***

IS/IT-strategiarbetet har förändrats i den mån att ledningen har fått insikten att det är otroligt viktigt att prioritera detta område för att hänga med i den föränderliga miljön som organisationen existerar i och att kunna konkurrera på samma villkor som sina konkurrenter. IS/IT-strategiarbetet har gått ifrån att vara i det dolda till att bli ett strategiskt verktyg för att nå konkurrensövertag, i och med det har affärssidan och IT-sidan närmats sig varandra för att uppnå strategisk harmoni.

Denna studie bidrar till att öka organisationers medvetenhet kring de faktorer som inverkar på strategiarbetet och hur strategiarbetet kommer att bedrivas i framtiden.

## 8. Referenser

- Boynton, A. C., Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. Sloan Management. vol. 25. nr. 4. sid. 17-27
- Branch, K. M. (2002). Chapter 4 Change Management. sid. 1- 19
- Burnes, B. (2009). Managing Change. Pearson Education Limited. Fifth Edition.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2009). From Strategy to business model and to tactics. Harvard Business School. sid. 1-43
- Eliasson, A. (2002). Fallstudier. Malmö Högskola.[Internet]. Tillgänglig på [http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm). [Åtkomst 2 Maj 2012]
- Evered, R. (1983). So what is Strategy. vol. 16. nr. 3. sid. 57-72
- Henderson, J. C., Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal. vol. 38. nr. 2 & 3. sid. 472-484
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. September-Oktober. sid.1- 11
- Kotter International. (2011). Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?.[video på nätet]. Tillgänglig på <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>. [Åtkomst 16 April 2012]
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. March-April. sid. 59-67
- Luftman, J. (2004). Strategies For Information Technology Governance. Idea Group Inc. sid. 99-109
- Magoulas, T., Pessi, K. (1998) Strategic IT-management. Doctoral Thesis (in Swedish). Department of Informatics, Gothenburg University
- McBride, N. (1998). Towards a dynamic theory of strategic information systems planning. De Montfort University
- McKiernan, P. (1997). "Strategy past; strategies futures". Long Range Planning. vol. 30. nr. 5. sid. 790-798
- Miller, S., Wilson, D., Hickson, D. (2004). Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning. Vol 37. Sid. 201-218.
- Mintzberg, H. (2002). Strategies. I: Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S.(Red.). "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases". Pearson Education Limited. Fourth Edition. sid. 2-8
- Mintzberg, H. (1994). Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review. Januari - Februari. sid. 107-114.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. Management Science. vol. 24. nr. 9. sid. 934-948

Patel, R., Davidson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Lund. sid. 1-149

Quinn, J. B. (2002). Strategies. I: Mintzberg, H., Lampel, J., Ghoshal, S. (Red.). "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases". Fourth Edition. Pearson Education Limited, sid. 10

Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Qiang, T., Zhengzhong, S. (2001). Information Management (IM) strategy: the construct and its measurement. Journal of Strategic Information Systems. nr.10. sid. 265-289

Salmela, H., Spil, T. A. M. (2002). Dynamic and emergent Information System Strategy. Journal of Information Management. vol. 22. sid. 441-460

Turner, D.W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. The Qualitative Report. vol 15. nr 3. sid. 754-760

Ward, J., Peppard, J. (2002). "Strategic Planning for Information Systems". Tredje upplagan. John Willey & Sons, Ltd. sid 1-178



## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjufrågor

Berätta lite om vad du/ni gör i ditt dagliga arbete och vilken position du/ni innehar?

#### **Då och nu**

Hur ser ert strategiarbete ut idag? (Är IS/IT-strategin separat eller integrerad som en del av en övergripande strategi)

Hur ser relationen mellan IS/IT- och verksamhetsstrategi ut?

Hur arbetar ni med er IS/IT-strategi idag jämfört med för några år sedan?(Förändrade ni ert arbete?)

Vilka utmaningar med arbetet med IS/IT-strategin fanns det för några år sedan?

Vad var det som drev till förändring av ert sätt arbeta med IS/IT-strategin? (Teknik utv., Kund krav, konkurrens. Vilka effekter önskade ni att uppnå?)

Hur stor inverkan tror ni att förändringen har haft på ert arbete med IS/IT-strategi?

De förändringar som har skett i branschen och i omvärlden, hur har det påverkat ert arbete med IS/IT-strategi?

#### **Framtid**

Hur stor inverkan tror ni att förändringen har på ert framtida arbete med IS/IT-strategin?

Vilka utmaningar tror ni kommer att finnas i framtiden gällande IS/IT-strategin?

Vilka effekter önskar ni att uppnå med hjälp av IS/IT i framtiden?

Hur arbetar ni för att möta morgondagenskrav ifrån omvärlden?

Vad tror ni kommer att driva förändringen inom detta område?